



**Maria José  
Nunes da Silva**

**A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de  
Viagens em Portugal**



**Maria José  
Nunes da Silva**

**A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de  
Viagens em Portugal**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Carlos Costa, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## **O júri**

Presidente

**Doutor Joaquim da Costa Leite**  
Professor associado com agregação da Universidade de Aveiro

Vogais

**Doutor Carlos Manuel Martins da Costa (Orientador)**  
Professor associado com agregação da Universidade de Aveiro

**Doutora Ana Maria Alves Pedro Ferreira**  
Professora adjunta da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da  
Universidade do Algarve

## **agradecimentos**

Dedico este trabalho ao meu filho David, razão do meu ânimo e energia.

Pela grande paciência e pelo apoio que sempre me foi dado e, especialmente, no momento da elaboração da Tese, um enorme agradecimento à minha família.

Pela força, pelo acompanhamento, pelo enriquecimento pessoal e profissional que me fora dando, pela forma como me marcou profunda e eternamente, o Prof. Carlos Costa merece grande dedicação e gratidão.

Agradeço, ainda, aos meus amigos que me acompanharam nesta jornada sempre com palavras de força e carinho, em especial à Josefina Salvado e à Zélia Breda pela ajuda e pelas “dicas”. De referir o reconhecimento que sinto pela equipa de Investigação da Universidade de Aveiro/IDtour que sempre contribuiu para a minha boa disposição com muito afecto e muita simpatia.

À minha equipa na RAVT, que ficou mais sobrecarregada, e a todas as agências que simpaticamente participaram neste projecto tornando viável este estudo, deixo os votos de muito sucesso.

Finalmente, agradeço ao meu “mestre” que me protege, guia, ilumina e me ensina que não há caminho que não se consiga trilhar, por mais difícil e demorado que seja, desde que se acredite e invista nele com alma e coração.

SHALOM

**palavras-chave**

Agências de Viagens, Redes, Turismo, Gestão, PME's, competitividade, parcerias, alianças, cooperação, intermediação, distribuição turística, estratégia empresarial, retalho

**resumo**

O mundo está a mudar muito rapidamente as suas formas de gestão e organização, evoluindo para novas formas de integração económica e de posicionamento global. Neste contexto as Agências de Viagens devem revelar uma postura empreendedora, dando importância crescente à criatividade, ao esforço em se flexibilizar e à rapidez de actuação. A solução está na criação da equipa híbrida, presencial e virtual, na adopção do modelo organizacional complementar, conectado, globalizado, integrado em rede e baseado no conhecimento, na colaboração, cooperação, coordenação, comunicação, credibilidade e, acima tudo, na confiança nos relacionamentos com parceiros e com os players do sector do Turismo.

**keywords**

Travel Agencies, Networks, Tourism, Management, SMEs, competitiveness, partnerships, alliances, cooperation, brokerage, tourism distribution, business strategy, retailing.

**abstract**

The world is changing rapidly their ways of management, organization and trade, emerging place in forms of economic integration and globalization. The Travel Agencies must show an entrepreneurial attitude, paying increasing importance to creativity, the effort to be more flexible and rapid action. The way forward is linked to the creation of multifaceted teams, and the adoption of new organizational model - connected, globalized, networked and based on knowledge, collaboration, cooperation, coordination, communication, credibility and, above all, confidence in relationships with partners and all players of the Tourism sector.

## I. Índice geral

I.	ÍNDICE GERAL .....	I
II.	ÍNDICE FIGURAS .....	III
III.	ÍNDICE TABELAS.....	V
IV.	ÍNDICE GRÁFICOS.....	VI
V.	LISTA ABREVIATURAS.....	VII
1	CAPÍTULO – O TURISMO E A ACTIVIDADE TURÍSTICA.....	1-1
1.1	INTRODUÇÃO .....	1-1
1.2	O TURISMO – FENÓMENO E CONCEITO .....	1-1
1.2.1	A geografia e a evolução do turismo mundial .....	1-1
1.2.2	O fenómeno do Turismo .....	1-5
1.3	CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS E DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS.....	1-10
1.4	EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DO TURISMO E DA DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA .....	1-15
1.4.1	Os antecedentes históricos e o desenvolvimento das agências de viagens .....	1-17
1.5	CONCLUSÃO .....	1-29
2	CAPÍTULO – A DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA.....	30
2.1	INTRODUÇÃO .....	30
2.2	OS INTERMEDIÁRIOS TURÍSTICOS E A DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA .....	30
2.2.1	Definição de Intermediários e de Distribuição Turística.....	30
2.2.2	Estrutura da distribuição turística, função e tipologias de intermediários .....	32
2.2.2.1	CRS – Sistema de Reservas Informatizado.....	32
2.2.2.2	GDS – Sistema Global de Distribuição .....	33
2.2.2.3	Centrais de reservas (CR) .....	36
2.2.3	Agências de Viagem .....	36
2.2.3.1	Funções de Agência de viagens.....	37
2.2.3.2	Classificação das Agências de viagem.....	38
2.3	AS AGÊNCIAS DE VIAGENS EM PORTUGAL .....	43
2.3.1	Actividades e Enquadramento Legal das Agências de Viagens.....	43
2.3.2	Entidades Reguladoras.....	49
2.3.3	Caracterização do sector .....	52
2.3.4	Relacionamento entre os players na distribuição turística .....	59
2.3.4.1	Caracterização do relacionamento com os Fornecedores.....	61
2.3.4.2	Caracterização do relacionamento com os Recursos Humanos .....	66
2.4	CONCLUSÃO .....	69
3	CAPÍTULO - O NOVO CENÁRIO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS.....	3-71
3.1	INTRODUÇÃO .....	3-71
3.2	O NOVO AMBIENTE.....	3-71
3.2.1	Globalização .....	3-73
3.2.2	Constrangimentos da actividade das agências de viagem .....	3-75
3.2.2.1	Aumento da Concorrência .....	3-77
3.2.2.2	Aumento dos Custos.....	3-78
3.2.2.3	Redução das Receitas .....	3-81
3.2.2.4	Aumento da Insegurança e do Terrorismo .....	3-83
3.2.2.5	Evolução dos GDS.....	3-85
3.2.2.6	Desintermediação e Reintermediação .....	3-86
3.2.2.7	Impacto das tecnologias .....	3-87
3.3	OS NOVOS DESAFIOS.....	3-89
3.3.1	Novos mercados emergentes e mudança nos fluxos turísticos.....	3-90

3.3.2	Mudança do Perfil do Cliente .....	3-92
3.3.3	Evolução do Perfil do Agente de Viagens.....	3-95
3.3.4	Integração e Colaboração.....	3-98
3.4	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>3-100</b>
4	<b>CAPÍTULO – REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL .....</b>	<b>102</b>
4.1	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>102</b>
4.2	<b>CARACTERIZAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO.....</b>	<b>103</b>
4.2.1	Origem e Antecedentes .....	103
4.2.2	Conceito de Rede e Cooperação.....	106
4.2.3	Tipologias de Integração e de Cooperação em Rede.....	110
4.2.4	Motivos, Vantagens e Desvantagens das redes.....	116
4.2.4.1	Motivos para se integrar em rede .....	117
4.2.4.2	Vantagens e Desvantagens das Redes.....	119
4.3	<b>REDES EM TURISMO .....</b>	<b>122</b>
4.3.1	Redes de Agências de Viagens em Portugal.....	124
4.4	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>130</b>
5	<b>CAPÍTULO - METODOLOGIA .....</b>	<b>131</b>
5.1	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>131</b>
5.2	<b>PROPÓSITO DA PESQUISA EM TURISMO.....</b>	<b>135</b>
5.3	<b>JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>137</b>
5.4	<b>DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS DE ESTUDO .....</b>	<b>138</b>
5.5	<b>MÉTODO DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>5-141</b>
5.5.1	Elaboração do Questionário.....	5-142
5.5.2	Objectivos e justificação das questões .....	5-144
5.5.3	População de estudo .....	5-147
5.5.4	Formas de envio do questionário.....	5-149
5.6	<b>TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>5-150</b>
5.7	<b>AValiação DA METODOLOGIA UTILIZADA .....</b>	<b>5-151</b>
5.8	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>5-152</b>
6	<b>CAPÍTULO – ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>153</b>
6.1	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>153</b>
6.2	<b>ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....</b>	<b>153</b>
6.2.1	Caracterização da Distribuição Turística e das agências de viagens em Portugal .....	154
6.2.2	Caracterização dos Recursos Humanos e suas qualificações .....	169
6.2.3	Caracterização das Redes – vantagens e desvantagens do modelo .....	172
6.3	<b>ANÁLISE DE RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS.....</b>	<b>180</b>
6.3.1	Relação entre volume de negócios com a necessidade de estar em rede.....	180
6.3.2	Correlação entre expectativas positivas vs média idade vs estar em rede .....	181
6.3.3	Relação entre facturação e principais objectivos da agência .....	184
6.3.4	Correlação entre o tipo de agência e tipo de interesse na rede .....	191
6.3.5	Relação entre redução de custos, aumento de formação e integração em rede .....	193
6.4	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>196</b>
7	<b>CAPÍTULO – SÍNTESE E CONCLUSÕES .....</b>	<b>197</b>
7.1	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>197</b>
7.2	<b>SÍNTESE E CONCLUSÕES.....</b>	<b>198</b>
7.2.1	Caracterização e Identificação da Distribuição Turística e das Agências de Viagens.....	198
7.2.2	Caracterização e Identificação dos Recursos Humanos das agências de Viagens .....	201
7.2.3	Caracterização e Identificação das Redes – Vantagens e Desvantagens do Modelo.....	203
8	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>206</b>
9	<b>ANEXOS (INQUÉRITO) .....</b>	<b>I</b>



## II. Índice Figuras

Fig. 1 The Travel and Tourism Competitiveness report 2008 - World Economic Forum, .....	1-2
Fig. 2 Turismo em 2020 da OMT .....	1-3
Fig. 3 Crescimento Económico e Chegadas Internacionais, EUROSTAT, 2008 .....	1-4
Fig. 4 Consumo Turístico Interior no PIB, Turismo de Portugal 2008 .....	1-3
Fig. 5 Produção Turística na Produção Interna, Turismo de Portugal 2008 .....	1-5
Fig. 6 Modelo de Sistema Turístico de Mathieson and Wall .....	1-6
Fig. 7 Modelo de Sistema Turístico de Leiper .....	1-6
Fig. 8 Modelo de Sistema Turístico de Murphy .....	1-7
Fig. 9 Modelo de Sistema Turístico de Gunn .....	1-8
Fig. 10 Modelo de Sistema Turístico de Inskeep .....	1-8
Fig. 11 Modelo de Sistema Turístico de Goeldner e Ritchie .....	1-9
Fig. 12 Modelo de Sistema Turístico de Costa .....	1-9
Fig. 13 Modelo de Sistema Turístico de Leiper in Cooper .....	1-10
Fig. 14 Diferenças entre produto e serviço .....	1-11
Fig. 15 Percepção de Qualidade de Serviço de Grootaert .....	1-13
Fig. 16 Evolução na abertura de agências de viagens em Portugal .....	1-25
Fig. 17 O Novo Turismo de Poon .....	1-26
Fig. 18 Os intermediários de Turismo do passado .....	1-27
Fig. 19 Os Novos Intermediários de Turismo Electrónico .....	1-27
Fig. 20 Novo sistema de Distribuição Turística de Lubbe .....	1-28
Fig. 21 Canais de distribuição Turística .....	32
Fig. 22 Sistema de reservas Galileo .....	34
Fig. 23 Sistema de reservas Viewpoint .....	35
Fig. 24 Principais Operadores Turísticos no mercado europeu .....	40
Fig. 25 Actividades Próprias e Acessórias de Agências de Viagens .....	44
Fig. 26 Actividades e Funções de uma agência de viagens .....	46
Fig. 27 Legislação que regula as agências de viagens em Portugal .....	48
Fig. 28 Características da Procura em Portugal da EUROSTAT, 2005 .....	53
Fig. 29 Características dos turistas portugueses e proporção de férias dos estrangeiros, EUROSTAT, 2005 .....	53
Fig. 30 Modo de organização das férias pelos portugueses .....	53
Fig. 31 Vantagens do modo de organização das férias pelos portugueses .....	54
Fig. 32 Obtenção de informações pelos portugueses .....	54
Fig. 33 Evolução de abertura de agências de viagens 1998-2008 .....	55
Fig. 34 Principais Grupos Turísticos em Portugal em 2008 .....	56
Fig. 35 Facturação BSP das agências de viagens em Portugal .....	57
Fig. 36 Número de agências de viagens por NUT .....	58
Fig. 37 Necessidades e Desejos dos membros dos Canais de Distribuição Turística .....	60
Fig. 38 Processo de negociação com fornecedores .....	64
Fig. 39 Benefícios que derivam da satisfação do cliente .....	67
Fig. 40 Principais tendências de mercado em 2007, Barómetro anual Travelstore-American Express 2008 .....	3-72
Fig. 41 Turismo Internacional em Transformação .....	3-74
Fig. 42 Preços do Combustível .....	3-79
Fig. 43 O negócio turístico e as tecnologias de informação e comunicação .....	3-89
Fig. 44 Estrutura do mercado turístico do futuro por Buhalis e Costa .....	3-90
Fig. 45 Caracterização dos Novos Turistas .....	3-94
Fig. 46 Comportamento dos clientes das agências de viagens .....	3-97
Fig. 47 Tipo de Integração e Concentração no Turismo .....	3-99
Fig. 48 Tipologias de Redes interorganizacionais .....	113
Fig. 49 Orientação Conceptual das Redes .....	114
Fig. 50 Cinco Formas de Organização em Rede .....	116
Fig. 51 Objectivos estratégicos das Alianças/redes .....	118
Fig. 52 Principais dificuldades sentidas na participação em redes .....	121
Fig. 53 Redes no Turismo .....	123
Fig. 54 Rede na Distribuição Turística .....	125

Fig. 55 Redes de Agências de Viagens, Turismo de Portugal Março 2008 .....	127
Fig. 56 Share das redes de agências de viagens em número de balcões, Turismo de Portugal Março 2008 .....	129
Fig. 57 Etapas de Investigação de Pizam.....	131
Fig. 58 Etapas da metodologia de investigação segundo Quivy & Campenhoudt (2005).....	132
Fig. 59 Modelo de Metodologia de investigação segundo Pardal & Correia (1995).....	134
Fig. 60 Modelo de Metodologia de pesquisa em Turismo da OMT, por Sancho e al. (1998).....	135
Fig. 61 Modelo de Metodologia de pesquisa em Turismo da OMT, 2001 .....	136
Fig. 62 Eixos da Actividade Turística na Conta satélite do Turismo.....	136
Fig. 63 Produtos característicos e não característicos da Actividade Turística .....	137
Fig. 64 Hipóteses versus Objectivos Específicos .....	5-139
Fig. 65 Interligação entre Proposição Partida, Objectivos e Hipóteses da Componente Teórica sobre a Distribuição Turística .....	5-140
Fig. 66 Interligação entre Proposição Partida, Objectivos e Hipóteses da Componente Teórica sobre as Redes de Cooperação .....	5-140
Fig. 67 Grupos principais de divisão do questionário e do estudo .....	5-144
Fig. 68 Relação entre as Questões, Objectivo Geral e Hipóteses.....	5-146
Fig. 69 Universo das redes de Agências de viagens contactadas .....	5-147
Fig. 70 População de agências de viagens contabilizada .....	5-147
Fig. 71 Percentagem de Balcões que responderam de cada rede.....	5-148
Fig. 72 Distribuição das respostas obtidas .....	5-148
Fig. 73 Vias de obtenção de respostas ao questionário .....	5-149

### III. Índice Tabelas

Tabela 1 Tipologia de Agências de Viagens.....	155
Tabela 2 Volume de Negócios.....	156
Tabela 3 Tendência de Vendas nos próximos 2 anos.....	158
Tabela 4 Tendência de Resultados Líquidos nos próximos 2 anos.....	158
Tabela 5 Principal Objectivo da Agência de Viagens.....	159
Tabela 6 Criação de Produto Próprio nas Agências de Viagens.....	159
Tabela 7 Principais Destinos Turísticos das Agências de Viagens.....	160
Tabela 8 Principais Destinos Turísticos das Agências de Viagens.....	161
Tabela 9 Produtos e destinos top5.....	162
Tabela 10 Principais Destinos Turísticos das Agências de Viagens.....	162
Tabela 11 Potencial das formas e canais de distribuição.....	163
Tabela 12 Tipo serviço com maior peso nas vendas.....	164
Tabela 13 Principais constrangimentos de Agências de viagens.....	165
Tabela 14 Necessidade de Adoptar Novas Estratégias e Objectivos.....	168
Tabela 15 Novas Estratégias e Objectivos a adoptar.....	169
Tabela 16 Média Empregados por balcão.....	169
Tabela 17 Situação contratual e Competências dos Recursos Humanos AV.....	170
Tabela 18 Entidades em que as AV participam na formação.....	171
Tabela 19 Participação na formação e na Entidade Grupo a que pertence.....	171
Tabela 20 Análise de Clusters.....	173
Tabela 21 Motivo para a não integração em rede.....	174
Tabela 22 Principais motivos para integração em rede.....	175
Tabela 23 Criação de mais negócio pela rede.....	178
Tabela 24 Média de Margem bruta das agências de viagens.....	178
Tabela 25 Aumento da margem com entrada na rede.....	178
Tabela 26 Importância atribuída à integração em rede.....	179
Tabela 27 Valor de aumento de comissões com a entrada na rede.....	179
Tabela 28 Contribuição da rede para a qualificação dos recursos humanos.....	179
Tabela 29 Relação volume negócios vs necessidade de integrar em rede.....	181
Tabela 30 Expectativas positivas de vendas e média idades agências.....	182
Tabela 31 Expectativas positivas de resultados líquidos e média idades agências.....	183
Tabela 32 Volume de Negócio vs Principal Objectivo aumentar Lucros.....	185
Tabela 33 Volume de Negócio vs Principal Objectivo Crescer.....	186
Tabela 34 Volume de Negócio vs Principal Objectivo Aumentar qualidade serviço.....	187
Tabela 35 Volume de Negócio vs Principal Objectivo Inovar.....	188
Tabela 36 Volume de Negócio vs Principal Objectivo aumentar quota de mercado.....	190
Tabela 37 Volume de Negócio vs Principal Objectivo sobreviver.....	191
Tabela 38 Tipo agência e principal interesse em integrar em rede.....	192
Tabela 39 Associação entre variáveis do tipo agência e principal interesse em integrar em rede.....	192
Tabela 40 Relação entre variáveis pertencer a rede e ter produto próprio.....	193
Tabela 41 Relação integração em rede vs redução custos.....	194
Tabela 42 Relação integração em rede vs formação.....	195

#### IV. Índice Gráficos

Gráfico 1 – Média de idade das agências de viagens em Portugal.....	155
Gráfico 2 - Concentração de balcões por distrito – INE e TP a 15 Setembro 2008 .....	155
Gráfico 3 - Peso de Vendas Corporate.....	157
Gráfico 4 - Peso de Vendas Lazer.....	157
Gráfico 5 - Principal objectivo das Agências de Viagens.....	158
Gráfico 6 - Principais Destinos Nacionais das Agências de Viagens .....	160
Gráfico 7 - Principais Destinos Internacionais das Agências de Viagens.....	161
Gráfico 8 - Principais Produtos por ordem de importância .....	161
Gráfico 9 - Fornecedores TOP 20.....	162
Gráfico 10 - Canais de distribuição mais escolhidos .....	163
Gráfico 11 – Taxas de Serviço cobradas.....	163
Gráfico 12 - Maior fonte de receita das Agências de Viagens.....	165
Gráfico 13 - Principais constrangimentos de Agências de Viagens .....	165
Gráfico 14 - Principais problemas que prevêem as Agências de Viagens .....	166
Gráfico 15 - Factores de Competitividade das Agências de Viagens.....	166
Gráfico 16 - Atributos para a satisfação do cliente .....	167
Gráfico 17 - Acções estratégicas a adoptar.....	168
Gráfico 18 - RH Efectivos vs Contratados .....	170
Gráfico 19 - RH com formação Core vs formação Geral .....	170
Gráfico 20 - RH com competências Core .....	170
Gráfico 21 - RH com competências Gerais .....	171
Gráfico 22 – Dendograma para Análise de Clusters .....	173
Gráfico 23 - Integração em Rede no presente vs futuro .....	174
Gráfico 24 - Razões de Integração em Rede .....	176
Gráfico 25 - Vantagens de pertencer a um Grupo .....	176
Gráfico 26 - Desvantagens de pertencer a um Grupo .....	177

## **V. Lista abreviaturas**

- ACM** – Agent Credit Demo
- ADM** – Agent Debit demo
- ADP** – Automatic Data Processing
- APA** – Alojamento e Pequeno-almoço
- APAVT** – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo
- BSP** – Bank Settlement Plan
- CRS** – Computer Reservation Systems
- CST** – Conta Satélite do Turismo
- CTP** – Confederação Portuguesa do Turismo
- DMC** – Destination Managent Company
- FMI** – Fundo Monetário Internacional
- GATT** – General Agreement on Tariffs and Trade
- GDS** – Global Distribution System
- GSA** – General Sales Agent
- IATA** – Internacional Air Transport Association
- INE** – Instituto Nacional de Estatística
- IVA** – Imposto sobre o Valor Acrescentado
- MP** – Meia-Pensão
- NAFTA** – North American Free Trade Agreement
- NUC** – Neutral Unit of Construction
- OMT** – Organização Mundial do Turismo
- ONU** – Organização das Nações Unidas
- PEC** – Pagamento Especial por Conta
- PC** – Pensão Completa
- PME** – Pequenas e Médias Empresas
- PNR** – Passenger Name Record
- PSA** – Particular Sales Agent
- ROE** – Rate of Exchange
- TI** – Tudo Incluído
- TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação
- VAB** – Valor Acrescentado Bruto
- WTTC** – World Travel and Trade Council

## **I CAPÍTULO**

### **O TURISMO E A ACTIVIDADE TURÍSTICA**

## **1 CAPÍTULO – O TURISMO E A ACTIVIDADE TURÍSTICA**

### **1.1 Introdução**

O turismo é um dos principais geradores de crescimento económico e de criação de emprego, proporciona oportunidades que apenas se conseguem aproveitar construindo sinergias entre o desenvolvimento da competitividade e da sustentabilidade; direccionando-se para a cooperação, a colaboração intercontinental; estando alinhado e integrado, adoptando um comprometimento com parcerias e alianças coerentes, envolvendo todos os players do sector, sejam eles públicos ou privados, ligados directa ou indirectamente a outros sectores, ganhando força e unindo esforços para transformar os desafios e as ameaças em oportunidades, que podem ser proveitosas e vantajosas para todos, e se conseguir complementar tendo em vista um único objectivo comum, o crescimento e o desenvolvimento a todos os níveis.

O turismo, ao longo dos tempos, tem evidenciado força e resiliência ao conseguir sobreviver em ambientes de grande turbulência nos mercados financeiros, na segurança, na saúde, ao sobreviver ao aumento do petróleo e das taxas dos transportadores, ao suportar um elevado volume e valor de impostos, com riscos inflacionistas, e à subida das taxas de juro, ao sobreviver em ambientes de guerra, ao terrorismo e às alterações climáticas.

Assim, este capítulo focar-se-á, inicialmente, na compreensão do que tem sido o turismo enquanto fenómeno e qual o seu conceito (secção 1.2); fará, ainda, uma caracterização dos produtos e serviços turísticos, da sua importância para o cliente e da influência dos recursos humanos (secção 1.3). Por último pretende reflectir sobre a evolução e as tendências do turismo e da distribuição turística, principalmente nas agências de viagens e respectivas redes ou associações (secção 1.4). Este capítulo tem, ainda, como objectivo a compreensão do sector onde as agências de viagens estão inseridas, dos players com quem se relacionam no sistema turístico e da sua evolução.

### **1.2 O Turismo – fenómeno e conceito**

#### **1.2.1 A geografia e a evolução do turismo mundial**

Durante largos períodos de tempo as viagens e o turismo trouxeram benefícios económicos, sociais e culturais a nível mundial. Desde os primórdios que existem deslocações e viagens pelos mais variados motivos: para procurar alimento, encontrar melhor local para se abrigar, atravessar rios

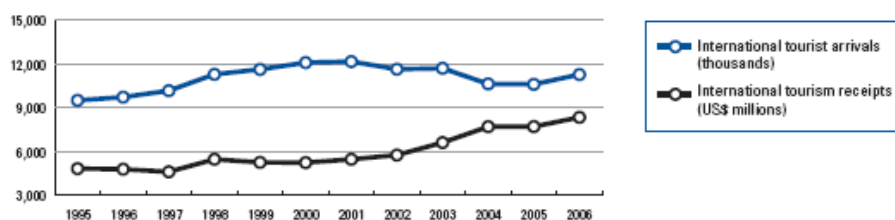
para descobrir o que se encontrava na outra margem, para se conhecerem outros continentes em busca de novas riquezas e novos mundos. Estas descobertas trouxeram benefícios mas também conflitos derivados do cruzamento de diferentes povos, com dificuldades e tradições diferentes, sistemas económicos e políticos díspares, e crenças religiosas distantes. No entanto, o turismo continua a ser dos sectores económicos que mais cresce, e mais rapidamente, em todo o mundo e, segundo dados da World Travel and Tourism Center (WTTC) em 2007, registaram-se cerca de 234 milhões de empresas no sector, que contribuiu com mais de 10% do PIB mundial.

Segundo o barómetro da Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo mundial cresceu 6% em 2007, para 898 milhões de visitantes e no continente europeu, o primeiro receptor mundial, com 53,4% das chegadas internacionais, cresceu cerca de 4%. Já Portugal, com um aumento das chegadas internacionais em 10% em 2007, é o TOP3 do crescimento do turismo na Europa e coloca-se, escolhido dos 130 países considerados, no 15º lugar no ranking Mundial do Relatório da Competitividade do Turismo, no 11º lugar no que se refere ao recursos humanos, culturais e naturais e na 22ª posição para a área dos negócios e infra-estruturas. Em 2006 registava 11,2 milhões de chegadas de turistas e representava 8,3 mil milhões em receitas geradas pelo turismo, como se poderá confirmar na fig. 1.

Fig. 1 The Travel and Tourism Competitiveness report 2008 - World Economic Forum,

International tourist arrivals (thousands), 2006.....11,282

International tourism receipts (US\$ millions), 2006 .....8,349



Source: United Nations World Tourism Organization

Os resultados de 2007 confirmam a tendência de crescimento do turismo nos últimos anos, bem como a sua capacidade de resistir a factores externos, tendo como base a força da economia mundial, que vive um dos períodos mais longos de crescimento sustentado em mais de duas décadas. Indicam também que, em 2007, os mercados emergentes foram os que mais cresceram, tendo no top o Médio Oriente, com um aumento em 13% das chegadas internacionais, seguindo-se a região da Ásia e Pacífico, com mais 10%, África com mais 8% e depois, já abaixo da média mundial, as Américas com mais 5% e a Europa com mais 4%. No entanto, quanto à distância do crescimento em 2007, foi a Europa que recebeu 38% (19 milhões) dos 52 milhões de chegadas internacionais que se registam a mais em 2007 face a 2006. Seguidamente nesta distribuição vem a



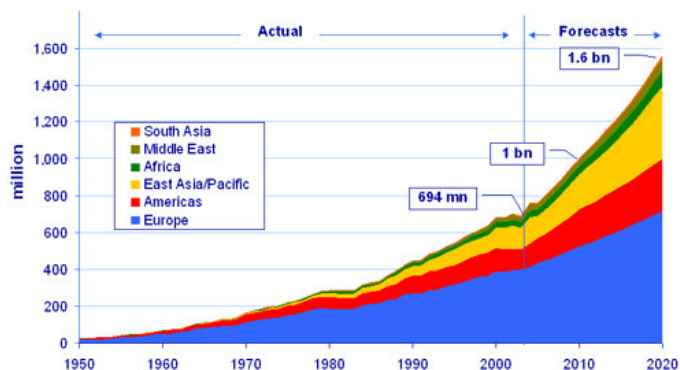
Ásia, com mais 17 milhões, ou seja, 33% do crescimento absoluto mundial, as Américas, com mais 6 milhões (12%), o Médio Oriente com 5 milhões (11%) e, por fim, África, com mais 3 milhões (6%).

Na Europa, os destinos que mais cresceram foram a Turquia (18%), Grécia (12%), Portugal (10%), e Itália e Suíça (7%). A sub-região europeia que teve um crescimento considerável foi a sul mediterrânica, que em 2007 aumentou 7% em chegadas internacionais face a um crescimento de 4,7% no ano anterior. As restantes sub-regiões ficaram com um crescimento aquém do registado em 2006. A Europa do Norte apenas cresceu 2% face a 7,65% de 2006. Na Europa Ocidental o crescimento foi de 3,5% face a 5% e na Europa central e do leste registou-se crescimento de 1,7%, sendo o mesmo valor que em 2006. A Ásia e o Pacífico, a segunda maior região mundial em chegadas de visitantes internacionais, registaram uma aceleração do crescimento médio, com um aumento de 10,2%, atingindo os 185 milhões, e tendo a liderar Macau (21%), Malásia (20%), o Camboja (19%), o Vietname (16%), a Indonésia (15%), o Japão (14%), a Índia (13%) e Maldivas (12%).

Segundo a OMT o turismo internacional poderá ser afectado pela crescente volatilidade das economias e um enfraquecimento da confiança, mas não espera, ainda assim, um travão ao crescimento do sector, tendo em conta a sua habitual resistência e capacidade de adaptação. No entanto, a crise do mercado imobiliário e as perspectivas económicas, em particular dos Estados Unidos da América, juntamente com os desequilíbrios globais e dos elevados preços do petróleo, podem vir a afectar o seu crescimento, como se aconteceu no decorrer de 2008. Espera-se que a previsão da OMT para o Turismo em 2020 (ver fig. 2), se mantenha com os valores previstos para chegadas internacionais para cerca de 1,6 biliões, dos quais 1,2 biliões serão intraregionais e 378 milhões em viagens longo curso. No TOP3 das maiores regiões receptoras prevê-se que esteja a Europa, mantendo o seu lugar como 1º receptor com 717 milhões de turistas, seguido da Ásia e Pacífico com 397 milhões, e as Américas em 3º lugar com cerca de 282 milhões. De seguida surgem a África, o Médio Oriente e o Sul da Ásia.

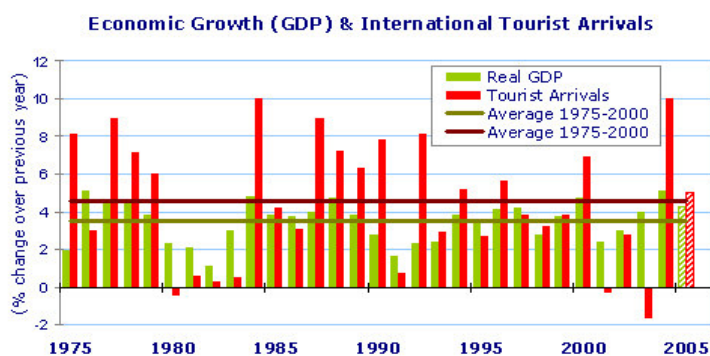
Estima-se que os países, excluindo os da Europa e Américas, atinjam uma taxa de crescimento de mais 5% por ano comparando com o crescimento mundial previsto de 4,1%. Quanto à Europa e à América espera-se um

Fig. 2 Turismo em 2020 da OMT



crescimento abaixo deste valor. Mas, mesmo com previsão de alguma queda, a Europa manter-se-á no 1º lugar de chegadas de turistas até 2020.

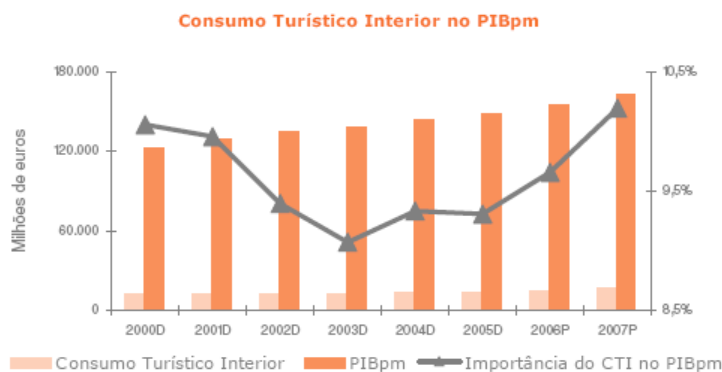
Fig. 3 Crescimento Económico e Chegadas Internacionais, EUROSTAT, 2008



A OMT e a EUROSTAT revelam que o PIB mundial teve o mais longo período de crescimento sustentado em 25 anos, com aumentos superiores a 5% desde 2004, tendo como maiores motores na última década, os mercados emergentes e as economias em desenvolvimento (ver fig. 3).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) e o Turismo de Portugal (TP), em Portugal, desde 2003, o valor acrescentado gerado pelo turismo cresce significativamente com uma taxa média anual de 7,4% face ao Valor Acrescentado Bruto (VAB) do conjunto da economia, que registou um crescimento médio de 3,8%. O que revela a Conta Satélite do Turismo (CST) é que a procura turística, aferida pelo consumo, ultrapassou os 15 mil milhões de euros em 2006, mais 1,3 milhões que no ano anterior. Entre 2000 e 2006, o consumo turístico teve um crescimento médio anual de 3,7%, correspondendo no final do período a mais 3 milhões de euros comparativamente a 2000. Em 2007, o crescimento situou-se nos 11,4%, cujo consumo turístico registou mais de 17 mil milhões de euros com o maior aumento no turismo receptor que cresceu 11,8%. Estima-se que o consumo turístico tenha ultrapassado os 10% do PIB como se verifica na fig. 4.

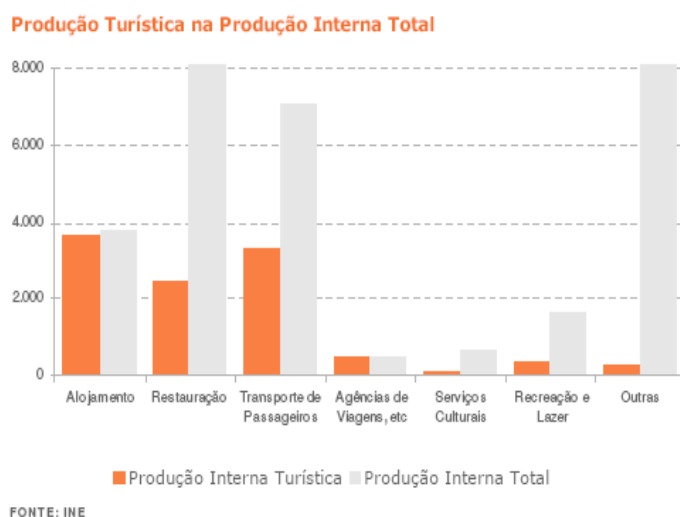
Fig. 4 Consumo Turístico Interior no PIB, Turismo de Portugal 2008



Importa referir que a oferta de serviços de agências de viagens e de alojamento é quase exclusiva para consumo turístico e no total, juntamente com o incremento do transporte de

passageiros e da restauração e bebidas representam 38% da respectiva oferta (ver fig. 5).

Fig. 5 Produção Turística na Produção Interna, Turismo de Portugal 2008



Em 2007, o valor acrescentado gerado pelo turismo ultrapassou os 7 mil milhões e entre 2000 e 2007 cresceu a uma média anual de 4,9%. Em 2007 o turismo contribuiu em 51% para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia nacional, dos quais **198 milhões de euros correspondem às agências de viagens**. Quanto ao emprego e à remuneração do turismo, em

2005, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) - CST, representava 7,8% do emprego total da economia, situando-se nos 433 mil postos de trabalho, dos quais **8885 estão nas agências de viagens**, operadores turísticos e guias, com cerca de 8658 trabalhadores por conta de outrem e 310 por conta própria, dados que se podem comparar com os dos inquiridos no cap.6, secção 6.2.2, Tabela 17. Destacando-se maior número de trabalhadores do género feminino (6009) em relação ao masculino (2649). Em relação ao total de horas médias anuais contabilizam-se 1747 por posto de efectivos, com horário médio diário de 9,2 horas, cujo salário bruto médio anual auferido por posto de trabalho é de 15805 euros, onde se realça um valor mais elevado no género masculino (19733€) que no feminino (14279€). A faixa etária deste subgrupo com maior representação está entre os 25 e 34 anos com 3613 trabalhadores e de seguida entre os 35 e 44 anos com 2697. Cerca de 50% destes trabalhadores têm educação terciária (pós-secundária e superior) e os restantes valores dividem-se de forma semelhante entre a educação básica e secundária. Estes valores podem ser comparados com os dados recolhidos dos inquiridos, no cap.6, secção 6.2.2 e contribuirão para se compreender a importância dada aos recursos humanos, aos serviços e à necessidade de se estar integrado em rede apresentados neste estudo e colocados nas hipóteses (ver cap.5).

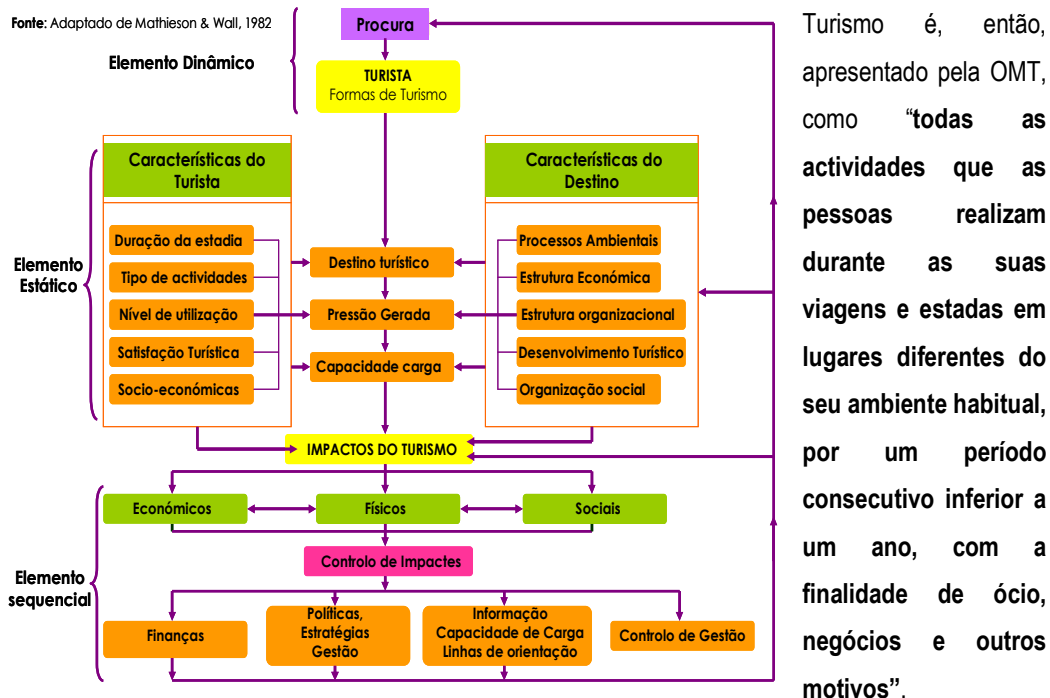
### 1.2.2 O fenómeno do Turismo

Importa definir o que é o **fenómeno do turismo**, os seus conceitos e sua envolvência, para compreensão do sector e do sistema turístico onde as agências de viagens se inserem e operam. Para Macintosh et al. (1995), o turismo afirma-se, actualmente, como um modo de vida para a maioria das pessoas de classe média a nível mundial. Existem várias definições de turismo que

normalmente tendem mais para o lado da procura do que da oferta, devido ao facto de ser difícil diferenciar e circunscrever qual a indústria relacionada com o turismo, que atende principalmente o turismo, e qual a que serve também os locais e/ou outros segmentos. Assim, é mais fácil concentrar-se no lado da procura onde os participantes podem ser mais facilmente identificados. Para evitar tais dificuldades, a OMT em conferência internacional no ano de 1991, define turismo e as suas medidas estatísticas a serem consideradas.

Fig. 6 Modelo de Sistema Turístico de Mathieson and Wall

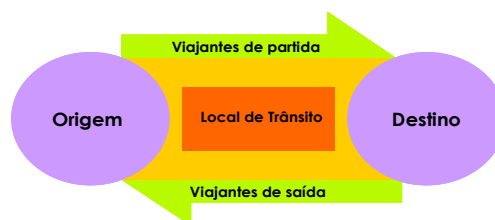
Fonte: Adaptado de Mathieson & Wall, 1982



Em 1993, a Organização das Nações Unidas (ONU) também reconhece essas considerações e as normas para o turismo internacional e interno. No entanto, em 1982, Mathieson e Wall, sugerem que as actividades turísticas se relacionem com “o movimento temporário para destinos fora da residência e locais de trabalho normais, as actividades efectuadas durante esta permanência e as facilidades criadas para atender às necessidades do turista” e incluem neste conceito, pela óptica da procura, os impactos que este sector pode gerar (fig. 6).

A partir destas definições muitos outros modelos surgiram, mas que mantêm um número de critérios ou elementos centrais em comum. Resumidamente apresentam-se mais alguns modelos que incorporam, quer

Fig. 7 Modelo de Sistema Turístico de Leiper

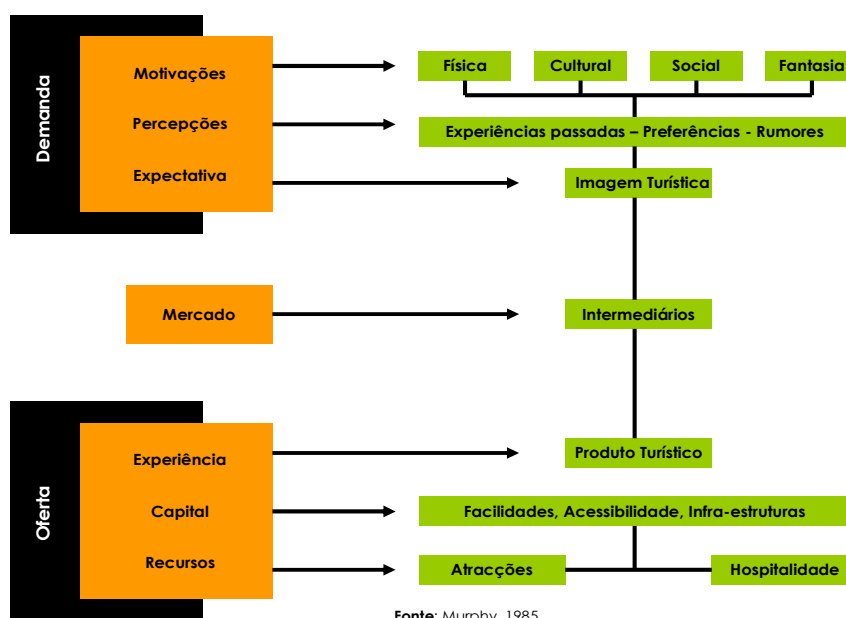


Fonte: Adaptado de Leiper, 2004

elementos da procura quer da oferta, resultando na **actividade turística** onde as agências de viagens estão inseridas e desempenham um papel relevante.

Theobald (2001) define turismo tendo em conta a origem etimológica da palavra, significando a acção de um movimento em círculo de uma pessoa. Leiper (2004) sugere (fig. 7), que a estrutura turística se baseia essencialmente em três áreas: a região de origem, a de trânsito e a de destino. Refere ainda que no turismo todos os factores envolvidos dependem uns dos outros e funcionam como um sistema.

Fig. 8 Modelo de Sistema Turístico de Murphy

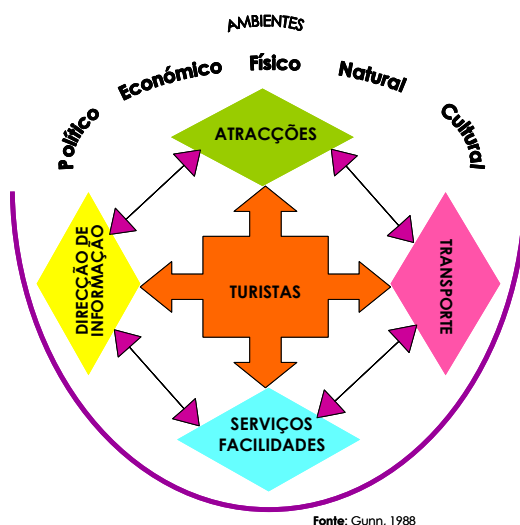


Murphy (1985) por sua vez concentra-se na observação de factores psicológicos que influenciam a procura, como as motivações, as percepções, as expectativas e como se interligam com os **players e intermediários** do mercado (agências de viagens, operadores turísticos, GDS, entre outros.), para oferta e acesso a facilidades turísticas, e apresenta o modelo da fig. 8. Gunn (1979), desenvolve um modelo, expresso na fig. 9, que reflecte a influência do ambiente externo e do **relacionamento bidireccional entre os vários elementos do sistema, numa forma de interdependência**.

Todos estes modelos, apesar de terem algumas características comuns, têm perspectivas diferentes sobre o que o sistema de turismo envolve, como se inter-relacionam os elementos e os players envolvidos e qual o grau de **interdependência e colaboração** entre estes. Estes temas serão focados mais aprofundadamente no cap. 2, 3 e 4. Assim, compreende-se que nenhum modelo

possa ser classificado como o definitivo e destaca-se a necessidade de os observar e considerar em conjunto, razão que conduz a que se apresentem vários modelos de vários autores e as respectivas análises.

Fig. 9 Modelo de Sistema Turístico de Gunn

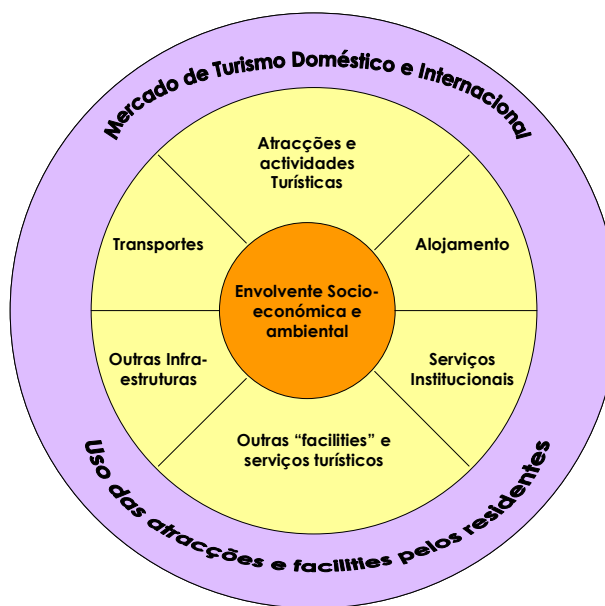


Ainda Inskeep (1991), oferece um modelo de turismo caracterizado como um sistema que inclui a envolvente socioeconómica, ambiental destacando as atracções, transportes, alojamento, elementos institucionais, outras infra-estruturas e outras facilidades e serviços turísticos, onde se inserem as agências de viagens e operadores e que são utilizados por dois grupos de pessoas – os visitantes e os residentes locais e que estão todos **interligados e trabalham em rede** (fig. 10).

Na fig. 11, um modelo que representa o sistema de turismo extremamente complexo, dos autores Goeldner e Ritchie (2002) e que evidencia que os **elementos da oferta turística se interligam com agentes de diferentes naturezas sectoriais e entidades público e/ou privadas**.

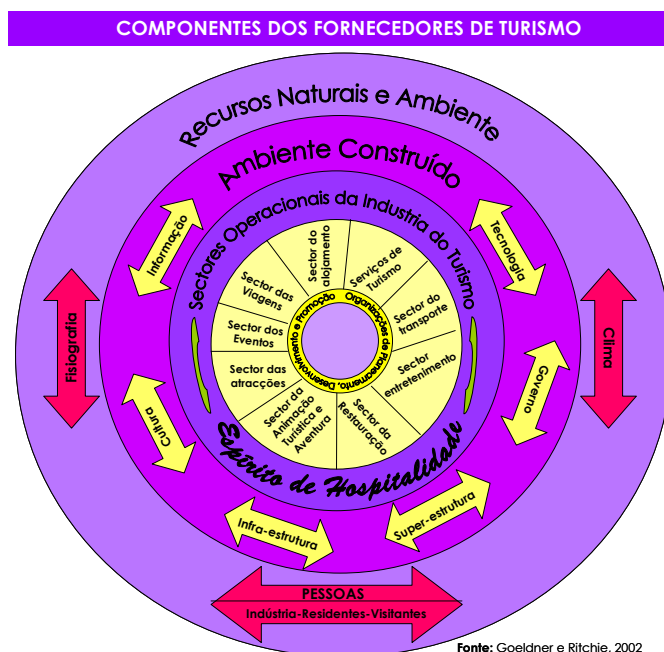
Fig. 10 Modelo de Sistema Turístico de Inskeep

Relacionando o conceito de turismo com os de lazer e recreio surgem autores, como Boniface e Cooper (2001), que afirmam que **lazer** é o tempo disponível que as pessoas possuem depois de satisfazerem as suas necessidades primárias e depois do tempo de trabalho. O recreio é então definido como o conjunto de actividades que podem ser feitas durante esse tempo livre. Já para Costa (1996), esse **tempo livre** encontra-se dividido em várias funções, onde se destaca 43% do



tempo total para o exercício de actividades relacionadas com a existência dos indivíduos, 34% para exercer actividades de subsistência e os restantes 23% são, então, dedicados a actividades de lazer. O tempo dedicado ao lazer pode ser ocupado com actividades de recreio e apenas as actividades realizadas fora do ambiente habitual são consideradas actividades turísticas, logo observa-se que o **turismo é a que ocupa a menor parte do tempo livre**, como evidencia a fig. 12.

Fig. 11 Modelo de Sistema Turístico de Goeldner e Ritchie



No entanto, tal como se irá referir no cap. 2, as agências de viagens estão também habilitadas à promoção e distribuição de actividades de recreio, para além das meramente consideradas, nestes conceitos de tempo livre e lazer, como actividades turísticas.

Como foi possível verificar, através de todos estes

modelos anteriormente apresentados, todos estes conceitos de turismo são válidos, têm **vertentes que se complementam, que estão totalmente interdependentes, onde todos as componentes se interligam e cooperam**,

colocando em evidencia o tema deste estudo que se baseia nas redes e nas formas de cooperação e relação entre os diferentes players do sector do turismo, principalmente, nas agências de viagens em Portugal.

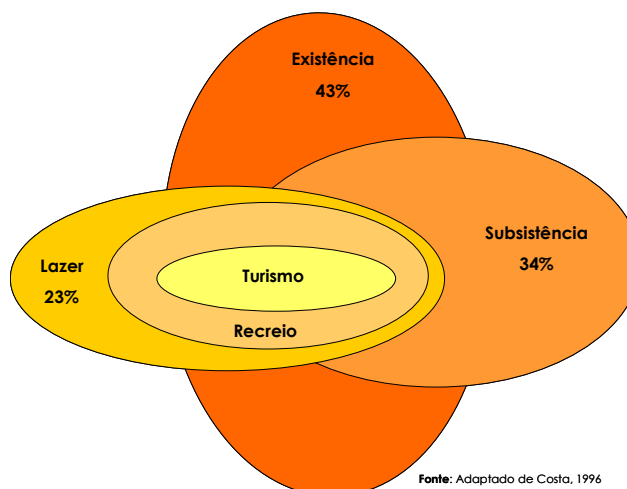
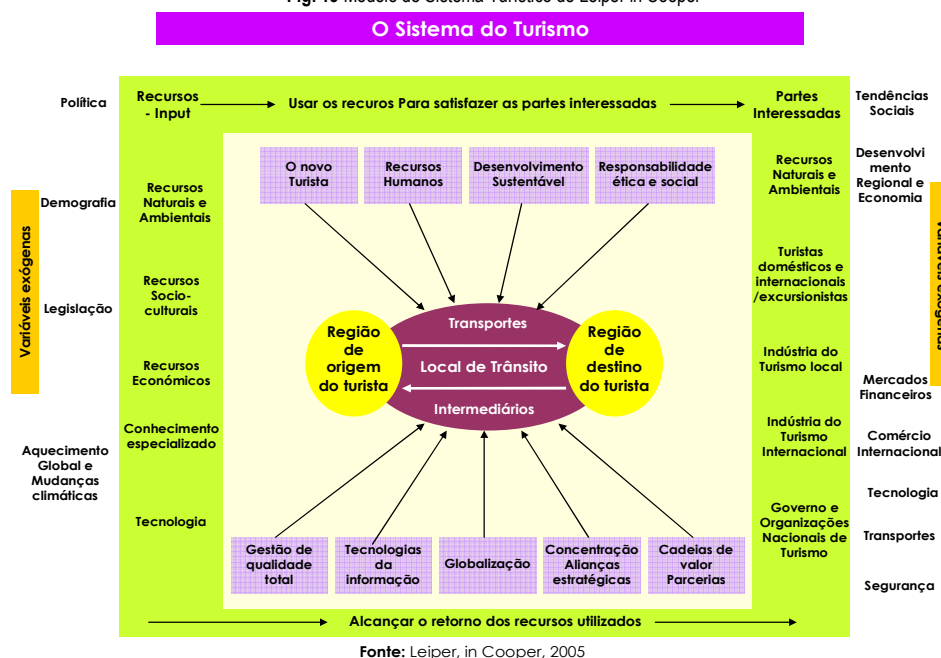


Fig. 12 Modelo de Sistema Turístico de Costa

Fig. 13 Modelo de Sistema Turístico de Leiper in Cooper



Os vários autores representam a realidade complexa do turismo e do fenómeno turístico, e Leiper in Cooper (2005) afirma que tal como a sua envolvente, o turismo está em constantes mutações e adaptações, o que reafirma a necessidade cada vez maior de todas as componentes se integrarem em modelos onde exista a cooperação, a confiança, a coordenação, com um único objectivo comum de todos poderem continuar a crescer, a desenvolver, a melhorar a qualidades dos serviços, a aumentarem as rentabilidades, agindo de acordo com a sustentabilidade e de fomentar mais negócio entre todos os players do sector, sejam eles directa ou indirectamente ligados ao turismo representando algumas hipóteses colocadas neste estudo (fig. 13).

### 1.3 Caracterização dos Produtos e dos Serviços Turísticos

Segundo Kotler e Armstrong (1995), o produto é algo que possa ser oferecido ao mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo e, de um modo geral, incluem objectos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações, ideias ou combinações desses elementos. Classificam **produto turístico** na categoria dos serviços que são intangíveis proporcionando satisfação e utilidade, não podendo ter stock ou serem transferidos fisicamente. Beni (1998) acrescenta que o produto turístico está baseado no tempo, é irrecuperável se não for usado, não é cumulativo, não pode ser transportado, a sua matéria-prima não se agrupa, é dinâmico e instável, influenciado por gostos, preferências, modos, motivações e opcional na escala de necessidades do consumidor. O que origina que se coloque em evidencia a importância dos recursos humanos, as suas qualificações e a qualidade de serviço prestado tão necessário nas agências de viagens, afim de se satisfazerem as necessidades dos clientes



superando as suas expectativas e a que fossem colocadas a **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm cesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada) e **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos) constantes no cap.6, secção 6.2.1 e 6.2.2.

Para o turista, o produto engloba toda a experiência, desde que sai de casa até ao momento em que regressa (Medlik e Middleton, 1973). Percurso que deverá ser acompanhado na totalidade pelas agências de viagens.

O produto turístico trabalha com a imaterialidade, é perecível, são prestações de serviços singulares, em que o consumidor pode compor o seu próprio produto, desde o transporte, quanto quer

pagar, quais as despesas previstas, tipo de refeições e alojamento, entre outros. A qualidade fica comprometida pela multiplicidade de contactos directos entre as empresas e os clientes, o que mostra a importância de elevar a qualidade no atendimento turístico, o quanto é necessária a formação, a informação e a especialização de todos os prestadores de serviços envolvidos no processo, como é o caso das agências de viagens e seus recursos humanos, originando a necessidade de se colocar neste estudo a **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos) e verificar o resultado na análise de dados no cap.6, secção 6.2.2.

Para melhor se entender a ligação entre serviços turísticos e agências de viagens, é necessário definir e compreender melhor o que são **serviços**. Estes situam-se no sector terciário e segundo Kotler e Armstrong (1995), são produtos que consistem em actividades, benefícios ou satisfação de venda, não resultando em propriedade e são consumíveis apenas no acto da utilização. Segundo Rathmell (1974), in Middleton (2002), “bens são produzidos, serviços são realizados”. Para melhor esclarecer a diferença entre produtos e serviços, a OMT (2001), elaborou um quadro que determina as diferenças entre as indústrias manufactureiras e as empresas de prestações de serviços (fig. 14). Quando os serviços estão relacionados com o turismo têm características comuns aos demais serviços, na sua generalidade, mas também têm características muito específicas (Cooper et al. 2001; Jafari 2000; Middleton 2002) diferenciando-se da oferta relativa a qualquer outra actividade:

Fig. 14 Diferenças entre produto e serviço

Diferenças entre a indústria de manufactura e a prestação de serviços	
Indústria de Manufactura	Serviços
<p>O produto é tangível</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A propriedade se transfere com a compra</li> <li>• O produto pode ser revendido</li> <li>• O produto pode ser armazenado</li> <li>• O produto pode ser provado</li> <li>• O consumo é precedido pela produção</li> <li>• Produção, venda e consumo ocorrem em locais diferentes</li> <li>• O produto pode ser transportado</li> <li>• Os sectores produção/consumo estão delimitados</li> <li>• O contrato cliente/fabricante é indirecto.</li> </ul>	<p>O serviço é intangível</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O serviço produz um direito de uso, sem transferir propriedade</li> <li>• A experiência turística não pode ser transferida</li> <li>• O produto não vendido perde-se</li> <li>• O serviço não pode ser provado</li> <li>• Produção e consumo geralmente coincidem</li> <li>• Produção, venda e consumo ocorrem simultaneamente</li> <li>• É o cliente que se dirige até ao produto</li> <li>• O cliente participa na produção</li> <li>• O contacto, na maioria dos casos é directo</li> </ul>

Fonte: OMT, 2001

**★ Os bens produzidos não podem ser armazenados**

Todos os bens e serviços turísticos são produzidos para o momento em que são consumidos, não podendo ser armazenados para o momento posterior. Não há, por isso, possibilidades de constituição de stocks, tal como acontece com a produção de outros bens, obrigando o agente de viagens a esforçar-se na venda e na tentativa de materialização de um produto intangível.

**★ O consumo turístico é condicionado pela presença do cliente**

Para haver produção é preciso que o cliente se desloque ao local onde ela se realiza, havendo uma íntima relação entre o consumo e a presença do cliente. O consumo turístico inicia-se no momento em que se adquire a facilidade de deslocação para o local ou produto pretendido, que pode ser na agência de viagens.

**★ A oferta turística é imóvel**

Não há possibilidade de deslocar a oferta turística para outro local: uma praia ou uma montanha não podem deslocar-se para outros locais com melhores possibilidades de venda ou de acesso.

**★ O produto turístico é compósito e heterogéneo**

Qualquer viagem comporta necessariamente um conjunto mínimo de bens e serviços complementares, que funcionam em interdependência: deslocação, alojamento e alimentação, pelo menos. Deste modo existe uma complementaridade entre os diversos componentes de um produto turístico e se um deles não funcionar bem os outros são afectados. Para Middleton (2002) heterogeneidade significa que todo o desempenho do serviço é exclusivo de cada cliente e, como resultado da acção humana, são totalmente variáveis. É um conjunto de serviços que se podem consumir, experimentar, observar e apreciar apenas durante uma viagem e é composto, segundo Cooper (2005), por três elementos: os básicos (os que resultam da acção da natureza, recursos naturais, do homem, história e cultura como condições indispensáveis para poder aparecer o produto turístico); os secundários (são as componentes criadas e condicionadas ao propósito turístico como alojamento, agências de viagens) e os complementares (os que se destinam à população em geral e à comunidade residente mas são complementares dos produtos turísticos como os museus, espectáculos, complexos e eventos desportivos entre outros).

**★ Intangibilidade**

Os produtos turísticos são imateriais apenas podendo ser observados e experimentados no acto de consumo, não podendo ser testados, nem observados, a não ser por fotografia, antes da decisão de compra. Em regra testar um produto turístico significa consumi-lo, embora seja possível testar um quarto de hotel ou um restaurante observando o seu aspecto ou o seu ambiente. Para Middleton

(2002) serviços turísticos são “ideias” nas mentes dos potenciais compradores. O que exige o domínio das técnicas de venda, capacidade de transmitir segurança e confiança obtido através conhecimento das ferramentas tecnológicas, do produto e tipo de cliente por parte do agente de viagens. Este tema será abordado mais pormenorizadamente no cap.2, secção 2.3.4.2, no cap.3, secção 3.3.3 e análise de dados cap.6.

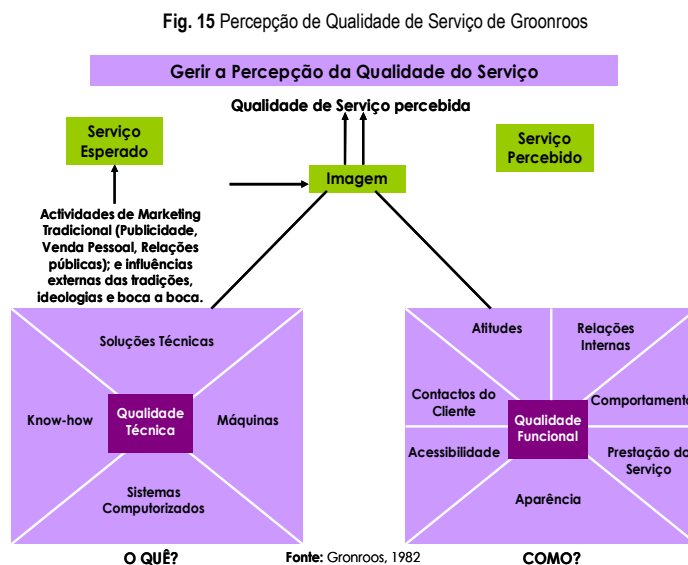
### ★ Simultaneidade de produção e de consumo

A produção e o consumo ocorrem no mesmo local e ao mesmo tempo, o que tem como consequência o facto de só existir produção turística quando existir o consumo. Uma cama de hotel só produz quando alguém a ocupa.

Nos serviços turísticos, destaca-se a exposição reduzida e intensa, elevado grau de emoção e irracionalidade no acto da compra, local de consumo distante, grande importância nos canais de distribuição, dos seus recursos humanos e da dependência de serviços complementares (Pizarro, 1998).

Para Gronroos (2004), a inseparabilidade dos serviços é de extrema importância, uma vez que a produção e o consumo são indissociáveis, obriga a elevada interacção entre o cliente e a pessoa de contacto da empresa que presta o serviço, o que pode afectar a qualidade dos mesmos (fig. 15). Sobre os recursos humanos e respectiva prestação de serviços

pelas agências de viagens verificar adiante cap.2, secção 2.3.4.2 e análise de resultados, cap.6, secção 6.2.2.



Segundo relata Middleton (2002), o cliente vê também os funcionários que prestam o serviço, como fazendo parte do produto turístico, influenciando muito a sua apreciação conforme as suas atitudes e comportamentos. Para Parasuraman et al. (1990) destacam-se quatro consequências importantes, como a dificuldade em avaliar o produto, a variabilidade, dificuldade em avaliar as relações entre a percepção de qualidade e o corresponder a expectativas, bem como os resultados em todos os processos da prestação de serviços. Os mesmos autores criaram instrumentos específicos que avaliam

a qualidade dos serviços (SERVQUAL) e identificaram dez determinantes que normalmente se inter-relacionam. São elas os elementos tangíveis como instalações físicas e o pessoal; a fiabilidade ao executar o serviço prometido; a capacidade de resposta; o profissionalismo; cortesia; credibilidade; segurança; acessibilidade; comunicação e compreensão do cliente, ver cap.6 da análise de dados.

Determinantes estas que importa que o agente de viagens tenha presente, assim como os três recursos relevantes e muito específicos do marketing de serviços (Middleton, 2002): a sazonalidade, os altos custos fixos das operações e a enorme interdependência dos produtos de turismo, também referida como complementaridade por Krippendorf (1971) ou como parceria por Mill e Morrison (2006). Pizam (2006) considera que é importante que as empresas e os recursos humanos envolvidos na produção de serviços tenham em consideração treze características específicas dos serviços turísticos, a fim de obterem sucesso pela diferenciação, tornarem-se mais competitivos e, conseqüentemente, poderem crescer, desenvolver e melhorar os seus serviços, que é motivo de análise e o objectivo geral colocado para este estudo. São elas as seguintes: o serviço é uma experiência para o cliente; o serviço é uma performance para o empregado ou produto; quando o serviço é entregue, o consumidor e o prestador do serviço fazem parte da transacção; a qualidade de um serviço é difícil de controlar e avaliar; o cliente e a organização normalmente medem a qualidade do serviço tendo em conta parâmetros diferentes; na entrega do serviço não se apela à experiência do cliente; calcular os custos da entrega de um serviço é difícil; o excesso de produção de um serviço não é colocado em inventário nem contabilizado; a entrega de produto e a procura podem ser personalizados individualmente; o sucesso da entrega do produto pode ser obtida tendo em conta muitos e diferentes pontos de vista; o serviço é uma série de tarefas; o serviço é a melhor estratégia num mercado hipercompetitivo; o serviço é oferecido como valor acrescentado a um produto físico; tem uma enorme relação com o tempo; os serviços consumidos são limitados e sem pertença a um só dono e não podem ser totalmente repetidos.

Cooper et al., (2001) alertam que a concepção dos produtos e serviços turísticos depende de alguns factores fundamentais: a) da **qualidade** aplicada ao produto, onde a gestão e o controlo desta característica são aspectos cada vez mais importantes, na medida em que esta valoriza fortemente o bem e o serviço, assim como conduz à redução da ideia de risco pelo cliente, podendo ser um factor determinante e diferenciador da concorrência; b) do **serviço**, que é crucial no produto visto serem indissociáveis, isto é, se o bem turístico for muito bom mas o serviço mau o resultado será sempre negativo ou vice-versa; c) da **abrangência**, que um produtor deve considerar na criação de um produto, analisando se o novo se inclui no seu leque de oferta, sendo importante ter uma abrangência razoável para poder cobrir vários segmentos de mercado; d) da **marca** ou da imagem que o cliente tem do produto (quanto mais conhecida e positiva for essa imagem, melhor contribuirá para o escoamento

desse produto, garantindo a fidelidade do consumidor que, consequentemente, se tornará menos sensível ao preço no acto da compra na agência de viagens); e) e das **características e benefícios** que são determinantes para a escolha do produto, visto que o cliente espera sempre beneficiar com algo na aquisição desse produto colocando logo em evidência a postura, o serviço da agência de viagens e dos seus recursos humanos.

## 1.4 Evolução e Tendências do Turismo e da Distribuição Turística

Ao longo dos tempos vários factores foram determinantes para o crescimento e desenvolvimento do negócio das viagens, influenciaram toda a evolução do turismo e, consequentemente, da distribuição turística. Actualmente, identificam-se, claramente, as principais tendências económicas e sociais, que estão a transformar as antigas economias industriais no mundo desenvolvido em sociedades realmente pós-industriais. Dos factores que mais contribuíram para esta mudança destacam-se: a revolução industrial; o aceleramento do ritmo de trabalho; a melhoria de vida das classes médias; o surgimento do subsídio de férias; o aumento do período de descanso; inovações tecnológicas da comunicação; facilidade de difusão da informação; o aparecimento de novas e diferentes empresas turísticas com novos conceitos de experiências e novos modelos organizacionais; o elevado ritmo desenfreado dos grandes centros urbanos que direcciona o cliente em busca de emoção, da sensação, do prazer; o grande aumento da concorrência dos mercados e entre mercados globais; a redução dos preços; o aumento da qualidade de vida; liberalização do espaço aéreo; desregulamentação das companhias aéreas; aumento da esperança de vida e aumento do nível de alfabetismo a nível mundial, entre outros. Estes factores conduzem ao aparecimento das sociedades pós-industriais em pleno crescimento com melhores condições financeiras, a clientes mais maduros, com uma cultura diversificada, mais cultos e exigentes, mais voltados para a qualidade, mais litigiosos, mas também mais sofisticados e independentes. Alguns destes temas serão abordados mais aprofundadamente no cap.2 e cap.3.

Em todos os sectores, e claramente na distribuição turística, se sente a evolução das organizações onde, segundo Lockwood e Medlik (2003), o grande torna-se maior, graças às economias de escala, o pequeno só prospera quando fornece altos níveis de serviço em mercados restritos ou apostando em nichos. As empresas de tamanho médio não têm grandes vantagens e acabam por ser eliminadas ou absorvidas por competidores e concorrentes maiores, “é esta a tendência mais poderosa dos negócios e do mundo empresarial dos últimos vinte anos”, a consolidação ainda não terminou, segundo afirmam os mesmos autores. Este tema será abordado mais aprofundadamente no cap.4.

Para tentar diminuir os impactos negativos, da evolução e de modo a tentar aproveitar os pontos positivos das mudanças, do mundo em transformação, tenta-se projectar o futuro, fazem-se pesquisas e

investigações científicas, definem-se tendências econométricas e estatísticas que, normalmente, se baseiam no princípio de *lateris paribus*, ou seja, que todas as coisas vão permanecendo iguais. No entanto, a realidade por vezes é outra e nem sempre no turismo e na distribuição turística os factos e as circunstâncias permanecem iguais. Exemplo disso é o inesperado aumento exponencial do combustível, que se viveu em 2008 e muito alterou o cenário das agências de viagens (ver cap.3 secção 3.2.2).

As mudanças não cessam e, com menos de 200 anos de história, as agências de viagens têm passado constantes transformações, têm evoluído consideravelmente, encontrando-se ainda em processo de maturação e resultando numa actividade instável. Desde os primeiros hominídeos até à era das viagens espaciais, o homem tem demonstrado um enorme fascínio pelas viagens. No entanto, segundo Holloway (2006), as condições de mercado necessárias para o surgimento das agências de viagens só se deram na segunda metade do século XXI, quando a crescente classe média e trabalhadora que povoava as poluídas cidades inglesas, naquela época, começou a dispor de algum tempo livre para o lazer e de um excedente do rendimento familiar. As péssimas condições de vida nas cidades impulsionaram a que se gastasse o excedente de tempo e dinheiro em viagens para o exterior. Para corresponder ao aumento da procura, a oferta cresceu e, em pouco tempo, a escolha de destinos e serviços turísticos tornou-se difícil e confusa, e com recursos ainda limitados. Foram estas as necessidades que estimularam o aparecimento das primeiras agências de viagens, para recomendação confiável dos produtos turísticos, planificação eficaz das viagens, fornecimento de informações relevantes, assistência nas reservas, solução de problemas, acompanhamento em viagens de grupo - Época da verdadeira assessoria de viagens.

Com a posterior sofisticação dos produtos turísticos, os agentes tornam-se decodificadores de complicadas informações e processos de reservas, e os produtores encontram nas agências de viagens os promotores e distribuidores dos seus produtos, começando a retribuí-los com comissões e incentivos elevados sobre as vendas, sendo esta adoptada como forma-padrão de retribuição às agências de viagens. Com a experiência, a evolução dos tempos e as ferramentas, os produtores começam a identificar padrões de consumo, a saber onde estão os clientes e como chegar até eles directamente, deixando de necessitar de pagar a exclusividade a intermediários, conduzindo ao que se assiste hoje: existência de programas de fidelização; bypass pelos produtores; redução e corte de comissões; crescimento do volume de passageiros que opta pela reserva directamente com os produtores ou via internet. Surge, então, a necessidade das agências de viagens repensarem os seus modelos de negócio e se adaptarem à nova realidade do mercado, adoptando novas estratégias, definindo novos objectivos, melhorando o serviço, conhecendo melhor as necessidades e os seus clientes, conduzindo ao objectivo e às hipóteses deste estudo.

### 1.4.1 Os antecedentes históricos e o desenvolvimento das agências de viagens

O anseio pelas viagens, o desejo de conhecer outros povos e de estabelecer relações com as outras civilizações foi sempre uma constante na história do homem. Por razões religiosas, comerciais, políticas, de expansão territorial ou por simples curiosidade, a história do homem está profundamente ligada às deslocações e às viagens, que noutras épocas bem anteriores, se sofria e não se usufruía, uma vez que as condições em que se realizavam eram incómodas, difíceis e inseguras. Podem destacar-se alguns dos principais marcos históricos que permitiram que se chegasse às viagens, ao turismo de hoje e ao aparecimento das agências de viagens, que foram referenciados mais pormenorizadamente por vários autores como Burkart e Medlik (1992), Theobald (2005), Cunha (2001), Middleton (2002), entre outros.

O início das primeiras viagens, não é possível localizar no tempo, mas poderá atribuir-se aos *Sumérios* o mérito de terem criado as condições para o seu desenvolvimento, pois a eles se deve a invenção da moeda e o desenvolvimento do comércio. Com as posteriores invenções da escrita cuneiforme e da roda, criaram-se as primeiras condições que possibilitaram a realização das viagens. O desenvolvimento da roda permitiu o desenvolvimento da carruagem puxada por bois que necessitava de estradas para que se pudessem deslocar com maior facilidade tendo os *Romanos* criado a maior rede de estradas. Há mais de 5000 anos, eram organizadas viagens pelo rio Nilo para se visitarem os vários templos que se estendiam ao longo deste, os *Romanos* e os *Gregos* viajavam para visitar os templos e as sete maravilhas do mundo da área do mediterrâneo e a Grécia assim como a Ásia Menor atraíam grandes multidões por altura dos Jogos Olímpicos. Daí que entre 160 e 180 a.c., com a “ Descrição da Grécia “, surge a necessidade do 1º guia turístico, escrito por Pausânias. Na antiguidade eram sobretudo, os militares, os empregados públicos e as caravanas que viajavam, mas o desenvolvimento que os romanos fizeram das estradas, a necessidade de visitar o império e os monumentos, os cuidados de saúde prestados nas termas e os centros de peregrinação religiosa, estimularam a uma procura de alojamento e de outros serviços que se podem considerar como as primeiras manifestações da oferta turística. Simultaneamente, os templos iam acumulando objectos oferecidos para agradecimento aos deuses que deram origem aos primeiros museus, desenvolvendo-se o espírito de hospitalidade em que os estrangeiros eram protegidos por Zeus e à necessidade de se desenvolverem os *hospes* (estalagem), os *hospitium* (hotel) e os *hospitalia* (estalagem pública).

Com a criação das instalações termais de Agripa em Roma, nascem os verdadeiros centros de turismo que se prolongam até aos nossos dias e, entretanto, aos *Fenícios* devem-se as primeiras ligações marítimas. No séc. IV, foram abertas as primeiras casas de refúgio para os viajantes e

asilos, as *Xenodochia* sendo o mais célebre e mais representativo o Hospice du Grand-Saint-Bernard, estabelecido em 962, nos Alpes suíços. Nesta época, as viagens tinham como principal razão as peregrinações, sendo célebres as que se dirigiam a Santiago de Compostela, a Cantebury, à Terra Santa, a Meca. No séc. XIV existiam já guias de viagem e, para apoiar as viagens à Terra Santa, foram criadas diversas ordens religiosas que construíram centros de assistência a viajantes. As grandes viagens iniciam-se, no entanto, com Marco Polo que, durante 24 anos no séc. XIII, percorreu o Oriente até à Índia.

Posteriormente, os portugueses preparam as suas grandes expedições por mar e as primeiras descobertas transformaram o mundo e permitiram a universalização das viagens. Até esta data, as viagens eram, principalmente, individuais e realizavam-se por necessidades fundamentais como o comércio, as peregrinações religiosas, a saúde ou por razões políticas e de estudo. Porém, a partir de meados do séc. XVIII produzem-se grandes mudanças e é nesta época que se popularizam, entre as camadas sociais de maiores recursos, as viagens de recreio como forma de aumentar os conhecimentos, procurar novos encontros e experiências. A Inglaterra, com os primeiros passos para a Revolução Industrial, e a França, com as 'novas ideias', favorecem a abertura ao mundo e ao cosmopolitismo e na segunda metade do século, a generalidade das pessoas cultivadas e mais célebres viajavam por quase toda a Europa e realizavam estadas de longa duração.

Os diplomatas, estudantes e os membros das famílias ricas Inglesas, que viviam na ociosidade, faziam a Grand Tour viajando pela Europa, nascendo daqui o conceito de Turismo, começam a designar-se as pessoas que viajam por Turistas e as viagens passam a merecer o interesse da generalidade dos intelectuais e de muitos dos grandes escritores, também eles novos turistas, como Montesquieu, Goethe, Stendhal, Victor Hugo, Ebel. O vasto movimento dos Ingleses para o Continente Europeu influenciou extraordinariamente o desenvolvimento dos transportes, da hotelaria e da restauração. No séc. XIX, o progresso da ciência, a revolução industrial, a multiplicação das trocas, o desenvolvimento dos transportes, em particular do comboio, e a transmissão de ideias como a generalização da publicação de jornais, dão um novo impulso à viagens que começam a encontrar a sua verdadeira identidade: um meio das pessoas se interessarem pelas particularidades de cada povo, pelas tradições, pelo exotismo e por outros modos de vida e novas culturas.

Por volta de 1830, surgem na Suíça os primeiros hotéis, bem como alguns dos grandes hoteleiros que, ainda hoje, dão nome a cadeias famosas como Pullman e Ritz e em 1883 publica-se, também, na Suíça, o primeiro documento oficial em matéria de turismo. Em 1822, Robert Smart, de Bristol, tornou-se o **primeiro agente de viagens** encarregando-se das reservas de lugares para os passageiros de barco entre a Inglaterra e a Irlanda, mas foi em 1841 que nasceu o **turismo**



**organizado com Thomas Cook.** Nesse ano, Cook, então secretário da Leicester Temperance Society, persuadiu o Midland Railway a alugar-lhe um comboio para uma viagem entre Leicester e Loughborough destinada aos participantes (pertencentes a uma associação anti-alcóolica) num congresso de médicos onde 485 pessoas que pagaram 1 shilling por bilhete. Thomas Cook converte-se de imediato num agressivo e inovador agente de viagens, organizando produtos díspares como a viagem a antigos campos de batalha nos EUA e a recepção de mais de 1.600.000 pessoas aquando da I Exposição Mundial em Londres, em 1851. Em 1872 organizou, para 99 pessoas, a volta ao mundo em 222 dias, inspirando-se na obra de Júlio Verne. Alguns anos depois lançou uma nota circular que é a antecessora dos travellers cheques, criados em 1891 pela American Express, editou guias de viagem e emitiu os primeiros cartões de crédito ou bónus para pagar os serviços solicitados durante as viagens. Ainda hoje, a agência criada por ele, continua a ser uma das maiores organizações turísticas do mundo que à data da sua morte, em 1892, tinha um verdadeiro império composto por 1700 trabalhadores, em 84 escritórios e 85 agências de viagens espalhadas por todo o mundo.

Em Portugal, nascem as primeiras organizações de viagem de que é exemplo a criação da **agência Abreu em 1840**. Outra das grandes organizações actuais, a American Express, que surgiu vinculada ao transporte de correios e mercadorias até aos anos vinte, converteu-se em agência de viagens com importantes cadeias hoteleiras e é a emissora do cartão de crédito. A primeira década do séc. XX caracteriza-se por uma inovação e transformação que alteraram profundamente os modos de vida: é a chamada Belle Époque. A descoberta do telégrafo e do telefone, o alargamento da rede de caminhos de ferro que ultrapassa o milhão de quilómetros, a extensão das redes de estradas, o grande desenvolvimento industrial associado à racionalização do trabalho e às reivindicações sindicais conduzem a uma maior democratização das sociedades e a novos conceitos de vida. O tempo de trabalho diminui e alcança-se o direito ao repouso semanal, pelo que o conceito de lazer surge como uma nova noção e o turismo transforma-se num fenómeno da sociedade, influencia o comportamento das pessoas e começa a alcançar uma dimensão económica sem precedentes. O reconhecimento da importância do turismo conduz a que quase todos os países da Europa criem instituições governamentais, com o fim de o promover e organizar, sendo a Áustria o primeiro país a fazê-lo, seguida da França com o Office National du Tourisme, em 1910, e da Repartição de Turismo de Portugal em 1911. Criam-se organizações privadas, associações e clubes e as primeiras grandes agências de viagem mundiais: Thomas Cook & Son e Kuoni. Em 1919, com o crescimento do turismo, as agências de viagens multiplicam-se e para proteger os seus interesses, surge a Federação Internacional das agências de viagens (FIAV) pelo impulso de Junot que se torna em 1966, na **Federação Universal das Associações das agências de viagens**

**(FUAHV)** após a fusão da FIAV e da UOTAA (universal organization of travel agents' association) com predominância anglo-saxónica. A FUAHV representa as agências de viagens no mundo inteiro, até aos dias de hoje, agrupando associações de agências de viagens nacionais e tem 3 objectivos principais que perduram como: negociar com os fornecedores, organismos internacionais e governamentais interessados no turismo, em nome e para benefício da indústria e profissão de agente de viagens; assegurar à profissão de agente de viagens a máxima coesão, prestígio e protecção, e oferecer ao agente de viagens toda a assistência moral, material, profissional e técnica necessária para lhe permitir o lugar importante na economia do turismo mundial. (Lanquar, 1995 in Bédard, 2001).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabelece o princípio das férias pagas posteriormente reconhecido pela Declaração dos Direitos do Homem e, em 1936, uma lei de 20 de Junho, institui em França as férias pagas, acontecimento que vai marcar profundamente o futuro do turismo e, principalmente, das agências de viagens. Entretanto, o automóvel e a aviação fazem a sua entrada no mundo das viagens, embora de utilização reservada às elites, em 1918, cria-se a Deutsche Lufthansa com a linha de Berlim – Leipzig – Weimar e, nos EUA, cria-se, em 1926, a Varney Airlines, a primeira companhia aérea que estabelece um serviço de correio aéreo regular. Apesar dos acontecimentos que ensombraram o mundo, com a I Guerra Mundial, a Grande Crise de 1929 e a Guerra Civil Espanhola, o turismo alcançou dimensões significativas até ao início da II Guerra Mundial. Durante a guerra e o período de recuperação económica que se lhe seguiu, o turismo sofreu grandes dificuldades. As profundas e rápidas mutações operadas nesta época, tanto do ponto de vista científico, tecnológico e económico, como do ponto de vista social, político e cultural, originou alterações do comportamento e das atitudes dos homens e que os valores de referência se modificassem, algo que se repete na nova era e será referido no cap.3.

Assim, na segunda metade do séc. XX, o turismo sofreu um boom e alterações que influenciaram a abertura, desenvolvimento e crescimento das agências de viagens. São elas:

#### ➤ Alterações produzidas entre 1945 e 1973

Depois da II Guerra Mundial dá-se a ascensão de um grande número de países à independência, no plano económico surge um desenvolvimento da produção mundial sem precedentes, assistiu-se a um alargamento da divisão internacional do trabalho, no domínio dos negócios a emergência de grandes empresas multinacionais e, no domínio da política, a constituição de grupos socio-económicos como a Comunidade Económica Europeia (CEE) e o Conselho de Assistência Económica Mútua (COMECON).

Segundo refere Bédard (2001), logo após 1945 Thos. Cook & Son é nacionalizada no Reino Unido e surge a fusão com a companhia internacional Wagons-lits (fundada em 1872 por George Nagelmackers) e transforma-se no **primeiro contrato de associação**. Quando em 1972 o governo britânico decide vender a um consórcio, composto pela Midland Bank, hotéis Trust House forte e pela associação automóvel, o processo de cooperação entre ambas as empresas toma o nome de companhia internacional wagon-lit e do turismo, permitindo criar a **primeira rede mundial de agências de viagens**, composta por 1500 balcões em 143 países.

Em 30 de Maio de 1950 é fundada a Associação das Agências de Viagens Portuguesa (APAVT) por um conjunto de Agentes de Viagens que consideraram que, sob a forma de associação, poderiam em conjunto melhor defender os direitos e os interesses do seu sector de actividade. Fundada como grémio e convertida em associação após a revolução de 1974, no início do ano 2000 foi ainda criada a sociedade APAVT – Serviços SGPS, SA, uma holding totalmente detida pela APAVT que visa o desenvolvimento da actividade associativa e a profissionalização dos seus serviços.

A década de 1960 (**Estrela 1** na fig. 16) foi o período de revolução comportamental no mundo, tem início a descolonização da África, com a gradual independência das antigas colónias e surgem os primeiros marcos de viagens ao espaço com o soviético Yuri Gagarin, em 1961, e o americano Neil Armstrong que é o primeiro a pisar a lua. Em Portugal, nesta época vive-se um momento político de ditadura e isolamento face ao exterior originando um baixo número de abertura de agências de viagens e reduzida a sua actividade.

Em plena época de movimentos democráticos e liberais, a OIT, em 1970 (**Estrela 2** na fig. 16) aprovou uma convenção que elevou para 3 semanas o período de férias pagas e, uma transformação nas bases do turismo dá-se quando as viagens aéreas conhecem um desenvolvimento rápido e começaram a organizar-se produtos de massa, tendo por base o avião fretado e as cadeias de hotéis. O turismo passou a ser a procura do sol e mar e foi a época dos 3 S, ou seja, Sun, Sea and Sand. Neste período, todas as preocupações e toda a política foi orientada para o desenvolvimento do turismo internacional e a captação de correntes turísticas externas que dinamizaram um pouco a actividade das agências de viagens em Portugal.

#### ➤ Alterações ocorridas entre 1973 e 1990

A aceleração do desenvolvimento da economia mundial, operada no decurso do período anterior, originou a criação de fortes disparidades e surge a crise do petróleo de 1973 (**Estrela**

2 na fig. 16), em que a OPEP (organização dos países exportadores de petróleo) triplica o preço do barril como retaliação dos países árabes aos Estados Unidos por terem apoiado Israel na Guerra do Yom Kippur. O recrudescimento das tensões políticas e o rápido aumento das despesas militares, as variações rápidas das taxas de câmbio, a crise de confiança no sistema monetário internacional provocaram um afrouxamento no crescimento económico mundial, originando a diminuição da produção, o desemprego e o endividamento externo. Generalizam-se os movimentos democráticos e liberais, caem as últimas ditaduras, dá-se o colapso do comunismo e, em consequência destas alterações, termina a guerra do Vietname e o turismo mundial sofre uma alteração estrutural ao mesmo tempo que reduz o ritmo de crescimento. A distância e a duração das viagens encurtou-se e as fórmulas de alojamento e viagens a baixo preço passaram a ser os mais procurados, dando origem ao conceito de Low Cost nos EUA, que faz as primeiras viagens deste tipo com a Southwest Airlines em Dallas no Texas. Em Portugal dá-se a revolução do 25 de Abril em 1974 (**Estrela 2** na fig. 16) e a independência das colónias portuguesas em África, conduzindo a que apenas em 1978 se inicie alguma expansão no número de agências de viagens e nas suas actividades. Do lado da oferta multiplicaram-se os equipamentos desportivos e de animação, surgiu o turismo interno com cada vez maior importância e o turismo, em geral, tem agora reconhecida a sua importância a nível social, político, ecológico, cultural e educativo, o que o levou a ser considerado como uma das componentes essenciais da vida do homem.

Por ser tão importante, em 1980, com a Declaração de Manila (**Estrela 3** na fig. 16), o turismo altera as suas tendências de estratégia e de desenvolvimento para um planeamento do sector privilegiando a informação, formação, educação e produtos diferenciados. Neste período as viagens temáticas começaram a conhecer um grande sucesso, bem como as viagens de fins-de-semana, as excursões de um dia e as agências de viagens em Portugal têm um crescimento repentino e acentuado em 1979 e 1980, seguido de novo declínio nos anos seguintes devido ao início da Guerra Irão-Iraque entre 1980 e 1988 (**Estrela 4** na fig. 16). Este declínio é interrompido com a queda do Muro de Berlim em 1989 (**Estrela 5** na fig. 16), onde se verifica mais um crescimento no número de agências de viagens e da actividade turística.

#### — Alterações ocorridas a partir de 1990

Em 1990 o conceito Low Cost é instituído no Reino Unido com a Easyjet e a Ryanair, que rapidamente expandem os seus serviços a toda a Europa. A partir de 1992, a economia entrou em recessão generalizada, o desemprego é uma constante, criou-se a NAFTA, associação de comércio livre entre os países da América do Norte e o Mercosul, Portugal e Espanha aderem à

Comunidade Europeia o que conduziu a uma liberalização dos movimentos de bens e serviços, capitais e pessoas entre os estados membros. Foi neste período que se aprovou o tratado de Maastrich, a criação da União Económica e Monetária e da Moeda Única, no domínio político assistiu-se à constituição de um grande número de novos países e aumentaram as tensões internacionais.

No entanto, esta profunda crise económica provocada pelo colapso da União Soviética, pelo fim da Guerra Fria, pela Guerra do Golfo de 1991 (**Estrela 5** na fig. 16), por mais uma crise de petróleo e pelas grandes tensões políticas internacionais, não abalaram o turismo, que manteve a sua tendência de crescimento, embora com uma taxa menos elevada, o que, mais uma vez, evidencia a capacidade de resistência às crises e o seu profundo enraizamento nos hábitos das pessoas. Assim, na segunda metade do séc. XX, assistiu-se: à democratização do turismo em que todas as camadas da população participam no turismo; à planetarização em que se vive um turismo global com movimentos nacionais e internacionais; ao desenvolvimento do turismo social em que as camadas económicas mais débeis passam férias fora da sua residência habitual; à inquietação em que o turista deixa de ser sedentário e prefere variedade em vez de se fixar num único lugar; à valorização, forma de proteger o ambiente e os recursos naturais, assim como, forma de valorização e afirmação pessoal; à diversificação do alojamento com o aparecimento de novas formas de alojamento como o campismo, time-share, aldeamentos turísticos, turismo no espaço rural, entre outros.

Em 1994 (**Estrela 6** na fig. 16) verifica-se um boom no crescimento das agências de viagens e operadores turísticos em Portugal, quando Lisboa foi capital da cultura, continuando com a entrada no espaço Schengen em 1995 (**Estrela 6** na fig. 16), até grande pico em 1998 com a realização da Expo98 em Lisboa (**Estrela 7** na fig. 16) e 1999 com a transição para liberalização de fronteiras e a criação da moeda única, o Euro (**Estrela 8** na fig. 16), que entra em vigor em Portugal em 2002. Em 2001, com o atentado de 11 de Setembro, inicia-se uma nova era de preocupação com a segurança e com o terrorismo verificando-se algum arrefecimento e quebra no turismo devido às formalidades e receios nas viagens. No entanto, em Portugal continua a verificar-se uma abertura substancial de agências de viagens, implantam-se e expandem os franchisings espanhóis, entre 2000 e 2003, como Golden Travel, Hippo, Gheisa (**Estrela 9** na fig. 16). Em 2004, com a dinâmica do Campeonato Europeu de Futebol realizado em Portugal (**Estrela 10** na fig. 16), verifica-se mais um pico considerável na abertura de agências de viagens e operadores turísticos, repetindo-se em 2007, com a realização do espectáculo de apresentação das novas 7 maravilhas do mundo, em Lisboa e com a entrada e expansão de novas redes de agências de viagens estrangeiras, algumas em

regime de franchising como é exemplo a D-Viagem, Marsans, Halcon e a expansão de redes de agências portuguesas como a Abreu (**Estrela 11** na fig. 16). No entanto, verifica-se uma ligeira quebra nas viagens, principalmente para alguns destinos asiáticos e da Europa, em 2005 e 2006, devido à gripe das Aves (**Estrela 12** na fig. 16).

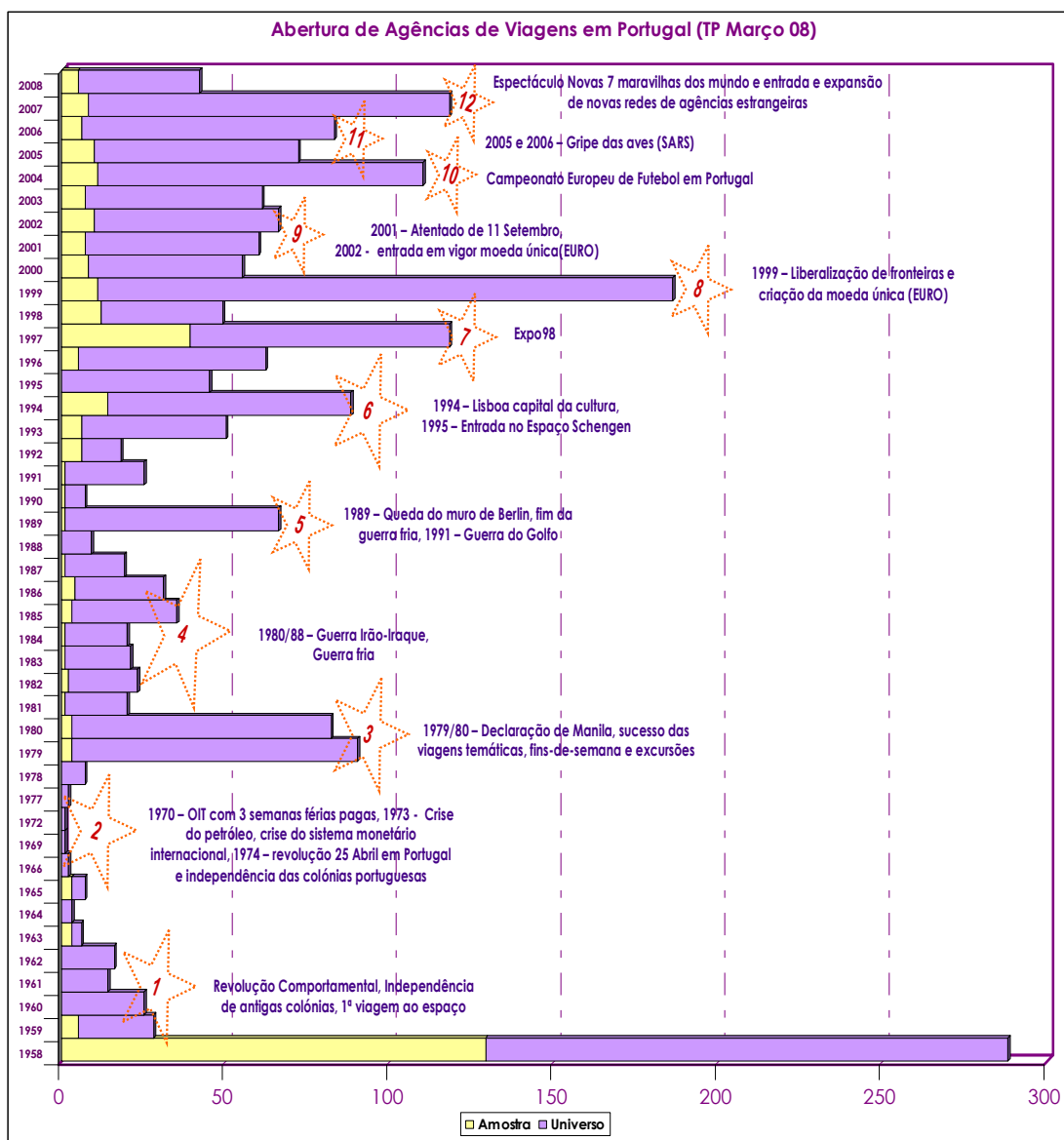
Em 2008 regista-se um abrandamento, considerando o primeiro semestre do ano em relação a outros períodos homólogos, que podem ter sido provocados por uma nova crise do petróleo, crise imobiliária e destabilização dos mercados e da economia mundial. Estes marcos históricos e a evolução das agências de viagens em Portugal podem ser verificados na fig. 16.

Actualmente, devido à grande quantidade e expressão destas pequenas e médias empresas, muitas agências de viagens e, em especial, os operadores turísticos desempenham um papel importante como canalizadores das correntes turísticas para determinados destinos, atribuindo-lhes também um grande poder regulador da oferta e da procura turística. No entanto, muito se alterou o panorama, as funções e tipos de intermediários ao longo dos tempos e surge o “novo turismo” previsto e referenciado por vários autores, como Poon (2006) e referido no cap.3 (ver fig. 17).

O tradicional sistema de distribuição do turismo baseava-se num modelo linear onde produtos e serviços se encaminhavam do fornecedor para o consumidor, directa ou indirectamente através de intermediários de viagens, tais como os Agentes de Viagens. Estes eram olhados como agentes dos fornecedores a quem era paga uma comissão pela venda dos serviços. Neste modelo, como representa a fig. 18 de Buhalis e Licata (2001), os agentes de viagens desempenhavam funções de intermediário reunindo um portfólio de produtos e serviços dos fornecedores que entregavam aos consumidores. As principais tarefas desempenhadas envolviam funções de *broker*, passando a informação entre os consumidores e os fornecedores, processamento de transacções, incluindo impressão de bilhetes, enviando o dinheiro aos fornecedores e o aconselhamento a viajantes.

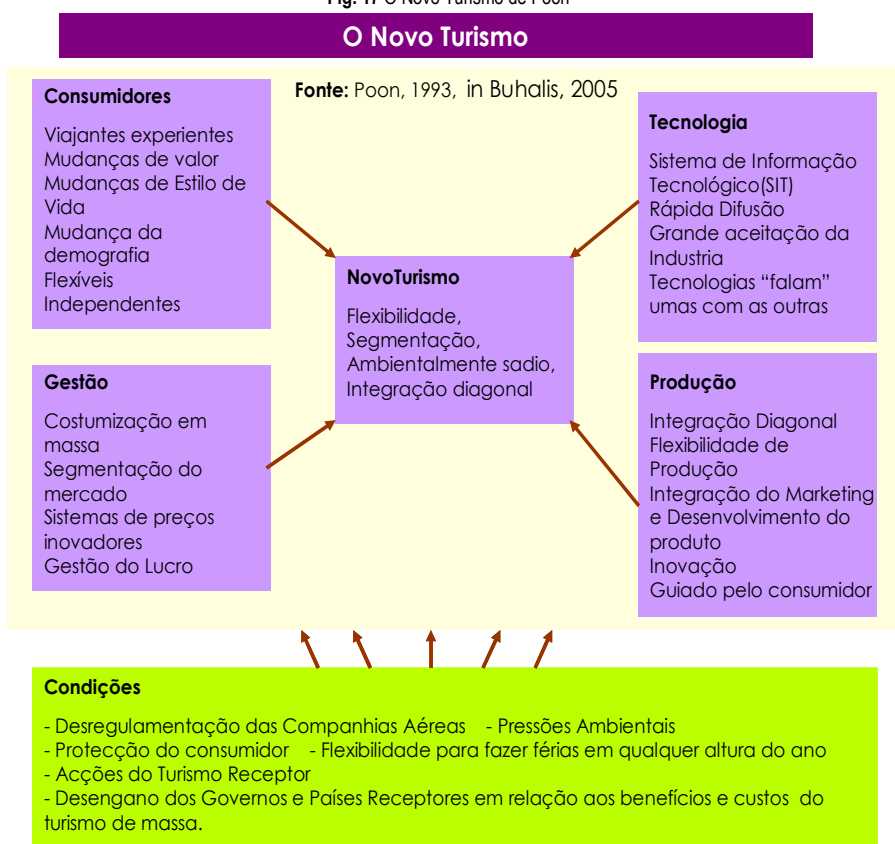
Ao longo da última década tomaram lugar, globalmente, um número de importantes mudanças, impulsionando a indústria turística. Essas mudanças foram e são guiadas por avanços nas tecnologias da informação e da comunicação, proporcionando às organizações vantagens estratégicas ao facilitar a solução de problemas, aumentando a produtividade e a qualidade, incrementando o atendimento ao cliente, melhorando a comunicação e a colaboração e permitindo o redesenhar do processo empresarial. Assiste-se a forte mudança de comportamento da procura, onde os consumidores são cada vez mais independentes, mais amigos do ambiente e exigentes com as experiências dando origem a um consumidor híbrido que sabe que o turismo é um sector de informação intensiva, que usa os diferentes meios para satisfazer as suas necessidades em viagem.

Fig. 16 Evolução na abertura de agências de viagens em Portugal



Além disso, a sua atitude perante a viagem tornou-se mais favorável a encontrar novas preferências, novas experiências e passa-se dos 3 “S” sand, sea e sun, para os 3 “L”, Lore, Leisure e Landscape e para muitos outros produtos emergentes como GLS, Hedonismo, Actividades de Turismo activo, Outdoor, Turismo Espacial, Turismo Industrial, de Shopping, Turismo Negro, de Gastronomia e Vinhos, entre outros. As actuais políticas mundiais de liberalização do transporte aéreo têm dado lugar ao aparecimento de novos transportadores e novos serviços (Low Cost), pelo que esse sector vive também a batalha da competitividade de maneira notável, onde se iniciou uma guerra de tarifas cujo final se desconhece. Estes temas do novo cenário serão abordados de forma mais pormenorizada no cap. 3, secção 3.3.

**Fig. 17** O Novo Turismo de Poon

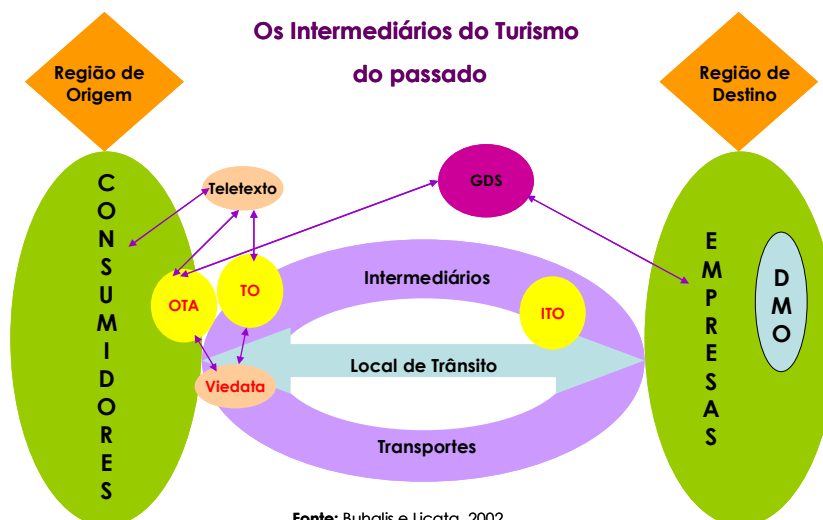


Com efeito, as características do sector são: 1) preços decrescentes, como consequência da luta competitiva entre empresas; 2) custos de distribuição através dos GDS crescentes; 3) diminuição dos gastos de distribuição através das agências e dos níveis de comissões; 4) custos de exploração crescente; 5) a distribuição directa através de vendas online; 6) o aparecimento de agentes virtuais, serviços online, que fornecem ao consumidor grande volume de informação, que em muitos casos permitem a reserva, o pagamento; e 7) o bilhete electrónico; 8) a desintermediação que conduz a uma drástica mudança no relacionamento entre os fornecedores e o tradicional agente de viagens.

Como resultado dos factos acima referidos, a indústria do turismo avançou para a integração e consolidação, para o desenvolvimento de produtos e serviços mais flexíveis, para o uso da Internet como novo canal de distribuição para o turismo. A Internet tem a capacidade de fornecer um serviço ao consumidor que era dominado pelo agente de viagens e, segundo afirma Sigala (2003), a rede electrónica ajuda os compradores, de forma rápida, conveniente e sem custos, a avaliar as ofertas dos vários fornecedores, sem esforço, de modo eficiente, a finalizar e a conduzir qualquer transacção.

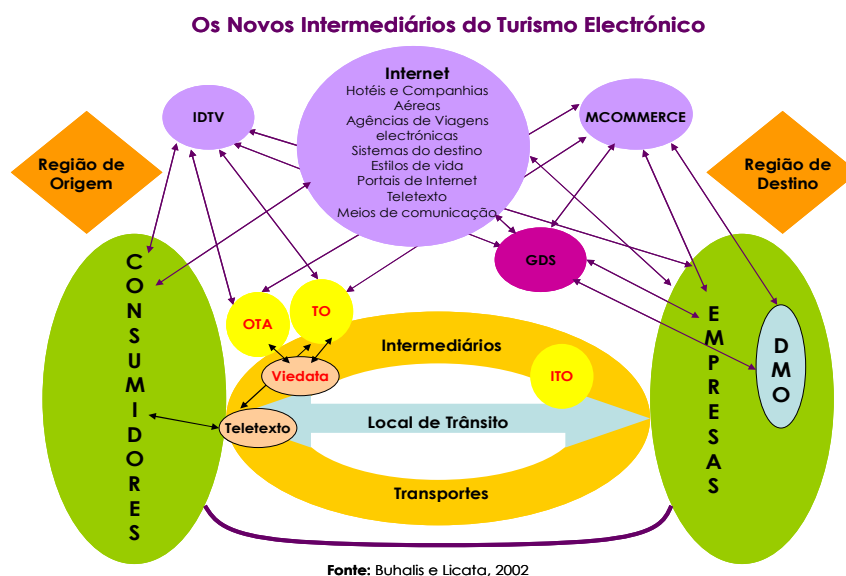


Fig. 18 Os intermediários de Turismo do passado



Buhalis and Licata (2002), na fig.19, revelam um novo turismo em que os computadores pessoais, os PDA's, os quiosques online e a televisão interactiva entraram na distribuição turística, criando novos intermediários de turismo, os *eMediadores*.

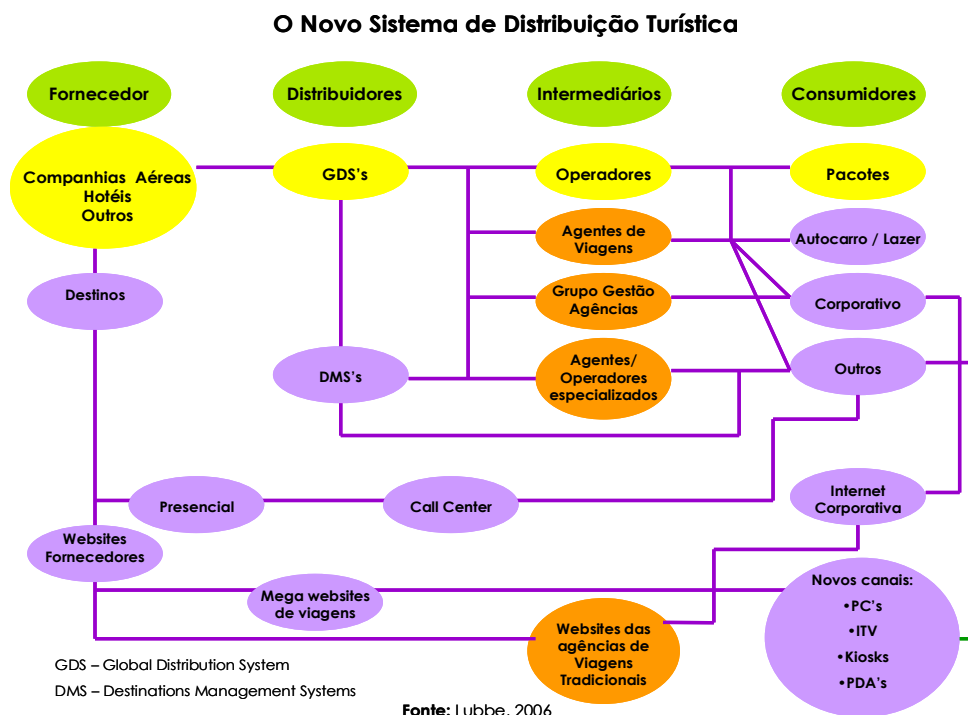
Fig. 19 Os Novos Intermediários de Turismo Electrónico



Lubbe (2006), reforça a ideia e apresenta também um novo modelo de distribuição turística (ver fig. 20), que fornece indicação de um leque alargado de novos canais disponíveis ao consumidor. Com as mudanças, um novo sistema de distribuição turístico emergiu, onde o agente de viagens se torna um agente do consumidor com um perfil de consultor de viagens e a emergência da Internet criou

uma panóplia de novos canais, quer para a distribuição directa quer para a indirecta, que podem ser aproveitados como uma oportunidade de negócio, para as agências de viagens.

Fig. 20 Novo sistema de Distribuição Turística de Lubbe



Bill Gates (1995), in Bédard (2001), detentor de um dos maiores portais de viagens via internet – Expedia e presidente fundador da Microsoft, afirma que a indústria das viagens se vai transformar radicalmente e o agente de viagens deve acrescentar valor aos serviços, com concepções mais inovadoras consistindo principalmente no fornecimento e acesso a informações altamente especializadas e actualizadas, dirigindo-se a nichos de mercado e oferecendo uma gama de serviços muito mais extensa que apenas reservas de viagens. Sobre a influência das novas tecnologias nas agências de viagens, Salvado (2009) aborda mais aprofundadamente no estudo “A agência de viagens do futuro: um arquétipo para Portugal”. Já Hamel e Prahalad (1994), in Middleton (2002) afirmam que as indústrias não evoluem e em vez disso, as empresas ansiosas por conquistar a actual ordem da indústria, desafiam a prática aceite, redefinem os limites do segmento, estabelecem novas expectativas de desempenho de preço e reinventam o produto e o conceito de serviço.

## 1.5 Conclusão

O acelerado progresso tecnológico, o crescimento dos meios de transporte e o avanço das comunicações reduziram as distâncias e permitem que um largo número de indivíduos se desloque para diferentes regiões do mundo em questão de horas e com grande conforto. Esta situação tem conduzido a que o turismo seja dos sectores que mais tem crescido economicamente. O Turismo é hoje um sector dinâmico e muito significativo para a economia mundial, como os próprios números apresentados anteriormente o confirmam.

Este capítulo focou a importância e o peso do sector do turismo na economia mundial e em Portugal, tendo em conta as agências de viagens e os seus recursos humanos. Identificaram-se vários modelos do sistema turístico e as características do produto turístico que evidencia a importância da qualidade na prestação do serviço prestado pela agência de viagens. Apresentou-se a evolução e as tendências do turismo e da distribuição turística, tendo em conta as alterações que influenciaram o aparecimento, o crescimento e as formas de trabalhar da distribuição turística, nomeadamente das agências de viagens em Portugal.

Assim, espera-se um novo turismo no futuro, com novas formas de organização, mudanças fortes nos canais de distribuição turística e nas suas funções, esperam-se novos players e novas formas de se relacionarem, maior complementaridade, novos turistas e novos recursos humanos mais especializados e qualificados, em busca do objectivo comum de todos os players do negócio crescerem, desenvolverem e melhorarem os seus serviços.



## **II CAPÍTULO**

### **A DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA**



## **2 CAPÍTULO – A DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA**

### **2.1 Introdução**

A distribuição turística é uma das “actividades mais importantes do sistema turístico, pois sem a adequada cadeia de distribuição no mercado, nem os melhores destinos do mundo teriam facilidade em sobreviver” (Poon, 2006). A distribuição turística tem sido um dos principais pilares do sector do turismo, actualmente, classificada nos 7 eixos da conta satélite do Turismo (fig. 62, no cap.5, secção 5.2). Uma das principais funções da distribuição turística é interligar produtores com consumidores e vários são os canais que se utilizam tendo várias formas de actuar, com complexidade e vantagens distintas. No entanto, subsiste uma relação de complementaridade, de interligação e de interdependência entre todos eles, obrigando à cooperação e à colaboração, afim de todos atingirem o objectivo que lhes é comum – crescer, desenvolver, rentabilizar e cumprir com as expectativas do consumidor, deixando-o satisfeito e incitando-o a um futuro consumo.

Assim, este capítulo irá focar-se nas várias vertentes da distribuição turística iniciando com o reconhecimento e definição das várias componentes da distribuição, com especial enfoque nas agências de viagens (secção 2.2), distinguindo as suas funções e actividades (secção 2.3.1), classificando as entidades reguladoras (secção 2.3.2), caracterizando o sector onde estão inseridas (secção 2.3.3) através de um levantamento do ambiente transaccional e o relacionamento com os fornecedores e com os recursos humanos (secção 2.3.4).

### **2.2 Os Intermediários Turísticos e a Distribuição Turística**

Todos os sectores, todos os tipos de produtores e fornecedores necessitam de intermediários e, segundo Buhalis e Ujma (2006), são as PME's que dependem particularmente dos intermediários para a distribuição dos seus produtos e serviços, partilhando, assim, o elevado custo, mas também beneficiando os produtores.

#### **2.2.1 Definição de Intermediários e de Distribuição Turística**

Para melhor compreensão do tema a pesquisar, importa definir o que são intermediários e saber o que se entende por distribuição turística. Segundo a OMT (2001), como distribuição pode considerar-se o processo formado por todas aquelas etapas pelas quais passa um bem de consumo, desde que é fabricado e considerado válido para ser colocado no mercado, até ao momento em que é posto à disposição do consumidor no ponto de venda.

Para Bakos (1998), in Bédard (2001) intermediário ou distribuição turística é a entidade que faz a ligação entre as empresas que produzem bens e serviços e o público em geral. Os intermediários no canal de distribuição criam valor, sendo pagos por isso consoante o acesso à informação, a capacidade de avaliar e processar essa informação para cada cliente, a capacidade de vender directamente e de escoar o produto.

Wahab et al. (1976), in Bédard (2002) afirmam que os canais de distribuição se caracterizam de acordo com as suas relações no sistema turístico. Kanellou (2000), in Pizarro (2006) afirma que a intermediação turística consiste na capacidade de avaliar e filtrar a informação disponível, de acumular conhecimento especializado acerca dos clientes e, a criação desse conhecimento, constitui o recurso estratégico chave do canal de distribuição e o manter das funções de intermediário.

A distribuição turística, para Kotler (2006), é o instrumento de marketing com a missão de colocar o produto ou serviço à disposição do cliente, no momento e local que este necessite, apresentando-o de forma atractiva para estimular a sua compra. A distribuição turística é ainda definida como um sistema integrado de ligações entre os clientes actuais, os potenciais e os produtores (Jafari, 2000), e é o veículo utilizado para tornar acessível o produto ou serviço turístico ao consumidor (Pizam, 2006). Segundo o autor, o sucesso da distribuição turística baseia-se na venda das tarifas mais altas possíveis, enquanto se obtém vendas com os menores custos possíveis.

Várias são as formas de descrever ou apelidar as componentes do canal de distribuição, mas todas elas se baseiam em vários pilares e tipos de intermediários, a definir alguns deles mais aprofundadamente na secção 2.2.2. São eles, segundo Jafari (2000) e Pizam (2006), os sistemas globais de distribuição (GDS), os Sistemas de Reservas Computadorizados (CRS), as centrais de reservas, as agências de viagens, as agências especializadas em corporate, congressos e incentivos (MI), as agências e organismos nacionais de turismo, os operadores turísticos e grossistas, os consórcios, as associações de empresas turísticas, os representantes como General Sales Agent (GSA) e Particular Sales Agent (PSA) e os canais de internet. Também Swarbrooke, in Buhalis (2005), contempla a grande parte dos referidos anteriormente, como se pode verificar na fig. 21.



Fig. 21 Canais de distribuição Turística



Fonte: John Swarbrooke, in Buhalis, 2005

## 2.2.2 Estrutura da distribuição turística, função e tipologias de intermediários

Para melhor compreensão do tema de estudo, dos objectivos e das hipóteses colocadas, importa conhecer a estrutura, funções, definições, tipologia e actividades dos vários elementos da distribuição turística. Muitos são os autores que focam as funções e as tipologias dos intermediários turísticos, como Mill e Morrison (2006), Buhalis (2003 e 2005), Cooper (2006), Kotler e al. (2005), Goeldner e Ritchie (2006), Poon (2006), Burkart e Medlik (1992), Mill e Morrison (2006), entre outros. Embora possam surgir algumas discrepâncias entre os autores, na sua maioria, têm definições, funções e tipologias muito semelhantes e com consideráveis pontos comuns. De seguida apresentam-se os referidos conceitos, tendo por base a OMT (2001 e 2003), sobre os vários elementos da distribuição turística destacando-se os CRS, os GDS, as Centrais de Reservas e as Agências de Viagens.

### 2.2.2.1 CRS – Sistema de Reservas Informatizado

Estes sistemas nasceram para facilitar às companhias aéreas um meio automatizado que lhes permitisse armazenar e gerir dados sobre horários de voos, tarifas e lugares disponíveis. Posteriormente, através de um contrato com as companhias aéreas, as agências puderam utilizá-los para efectuar reservas com a integração de outros serviços para além das companhias aéreas e passam a chamar-se GDS. Para a OMT (2001), estes sistemas são uma base de dados que

permite à empresa organizar e manipular o seu inventário, tornando-o acessível aos seus colaboradores no canal de distribuição. As suas aplicações iniciais foram: o controlo e o inventário de custos; armazenamento e gestão de dados sobre voos, lugares e tarifas nas companhias aéreas; controlo de produção e rateio de tarifas evoluindo até à sua função actual de organização e controlo de reservas. Estes sistemas, segundo Pizam (2006), apresentam várias vantagens competitivas para os produtos e para os agentes de viagens acrescentando valor ao ampliar a disponibilidade de serviços no sistema, possibilitando a redução de custos, a eficiente gestão operacional e comunicação, permitindo aumentar o número de transacções a executar, simplificar e acelerar o processo de venda. Até recentemente, os principais CRS eram o Sabre, Worldspan, Galileo, Amadeus e Abacus.

Este tema possui um estudo mais alargado na tese de mestrado “A agência de viagens do futuro: um arquétipo para Portugal” de Salvado (2009).

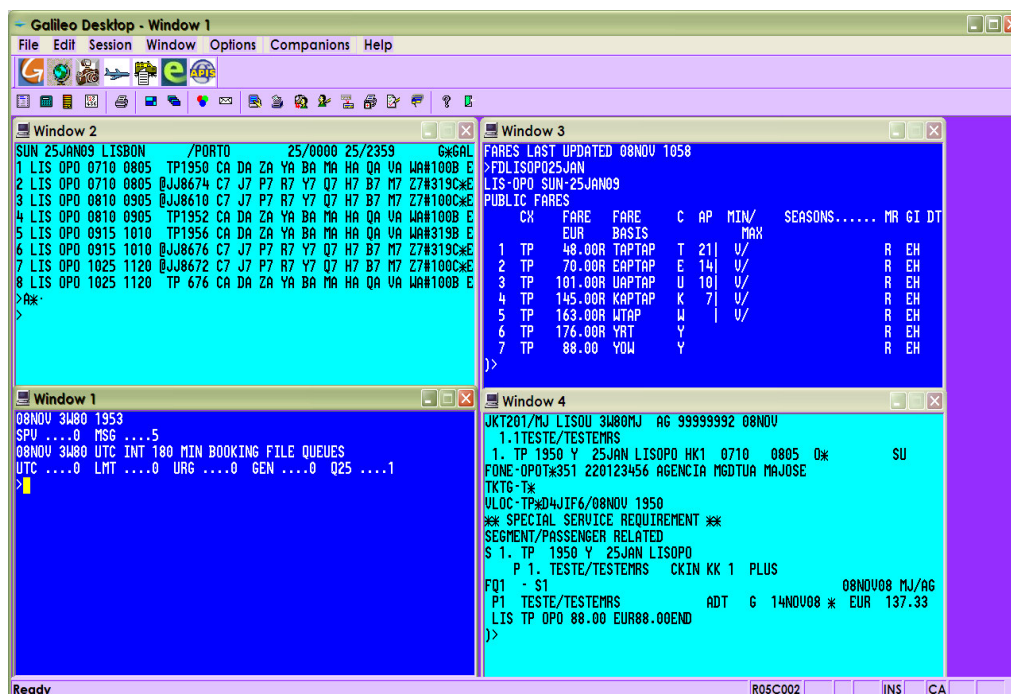
#### **2.2.2.2 GDS – Sistema Global de Distribuição**

Os GDS são das principais ferramentas e um dos parceiros mais importantes das agências de viagens, como um sistema informático de distribuição que permite a apresentação de disponibilidades, a reserva e emissão do bilhete aos agentes de viagens internacionalmente (Jafari, 2000). Segundo Middleton (2002), estreitam relacionamentos entre os diversos fornecedores, sem barreiras de tempo, com grande rapidez e interligando-os internacionalmente.

O GDS provém dos CRS que se foram transformando ao expandir, gradualmente, a cobertura geográfica integrando-se horizontalmente a outras companhias aéreas e, verticalmente, a uma ampla gama de empresas turísticas como aluguer de carros, hotéis, cruzeiros, entre outros. Nasceram em 1987 para uso exclusivo das agências de viagens e têm quatro funções básicas: 1) a de informar, de modo neutro e arbitrário, sobre os horários de voos e disponibilidade das companhias aéreas com suas respectivas tarifas; 2) a de obter informações sobre hotéis, aluguer de carros, operadores turísticos, voos fretados, barcos, cruzeiros; 3) a de reservar, mediante um registo com o nome do passageiro (PNR), todo o conjunto de serviços de viagens de um cliente, inclusive os provenientes de diferentes companhias; 4) e a de emitir a passagem aérea através de um sistema de emissão electrónica que permite a venda das passagens das diferentes companhias prestadoras com o valor na moeda local do país de compra, assim como, a apresentação de uma factura geral de todos os serviços prestados (OMT, 2001), ver fig. 22. Os GDS permitem ainda: 1) a impressão de itinerários em várias línguas para que o cliente disponha do conjunto de informações sobre a viagem; 2) administrar e facilitar o acto da venda mediante a

conexão com o sistema de contabilidade e gestão da agência ou do próprio GDS; 3) a ajuda e a formação em linha que permite solucionar qualquer problema e esclarecer as possíveis dúvidas; 4) a apresentação em Windows, com a possibilidade de constituir um ficheiro de clientes com o acesso às empresas; 5) serviços de mensagens, serviços financeiros, entre outros. (OMT 2001, Poon 2006).

Fig. 22 Sistema de reservas Galileo

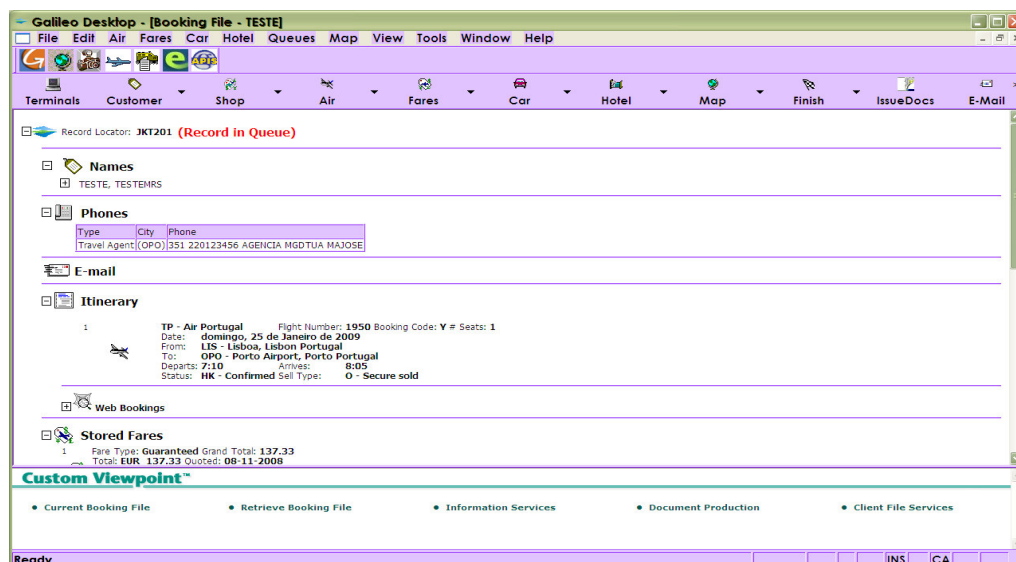


Os GDS surgem continuamente com novos produtos para melhorar a produtividade da agência, a destacar o Viewpoint (ver fig. 23), ou seja, o primeiro software de reservas distribuído às agências de viagens no mundo, com o objectivo de ajudar os clientes. Este produto é de fácil utilização e é conectado ao sistema central do Galileo e o consumidor final pode utilizar o próprio terminal para planear o itinerário de viagem e realizar as suas reservas. Através do código da reserva e apelido, o cliente pode aceder via internet a todos os dados da sua reserva e da agência que efectuou o serviço, na ferramenta Viewtrip. Hoje em dia existem outros sistemas semelhantes, dos concorrentes, como é o caso do Amadeus com o produto Selling Platform (Vista) e Checkmytrip. De salientar que estes sistemas, com estas novas funções, muito têm contribuído para oferecer confiança e segurança ao cliente da agência de viagens.

Em Portugal operam dois sistemas, o Galileo, sistema multinacional da Travelport (Cendant) que engloba o Wordspan, com a maior quota de mercado, e o Amadeus que integra o Sabre. Estes

sistemas são de grande importância para as agências de viagens porque incrementam o nível de automatização, permitem consultar, reservar e emitir bilhetes, bloquear lugares de hotel, carro, obter todo o tipo de informações necessárias à viagem e fornecedores envolvidos, informações sobre formalidades necessárias desde vistos, vacinas, reduzindo o tempo e aumentando a produtividade do agente de viagens. Estes sistemas exigem recursos humanos com formação e conhecimentos específicos e alargados para a sua utilização correcta e evitar erros que originam coimas avultadas pela IATA. Sobre os recursos humanos e qualificações ver cap. 6 da análise de dados que responderá à **Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos.

Fig. 23 Sistema de reservas Viewpoint



Seria difícil compreender o que é uma agência de viagens, as suas actividades e funções, sem referir um dos principais sistemas utilizados e considerados dos mais complexos da área. Estas ferramentas cobram taxas avultadas para a sua utilização, por parte da agência de viagens, algo que, normalmente, é facilitado quando negociado em grupo, ajudando a confirmar a **Hipótese 1** - As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada e a **Hipótese 3** - A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade.

Este tema merece um estudo mais alargado e é abordado pela tese de mestrado “A Agência de Viagens do Futuro: um arquétipo para Portugal” de Salvado (2009).

### 2.2.2.3 Centrais de reservas (CR)

Outra componente da distribuição turística, e parceiro essencial das agências de viagens, como referido na análise de dados cap.6, são as Centrais de Reservas, que segundo a OMT (2001), são um canal efectivo de comercialização que surge da iniciativa privada, ligada às grandes cadeias hoteleiras, que vêem no seu funcionamento uma nova fórmula de distribuição para rentabilizar os esforços comerciais de cada um dos serviços (hotéis) que os integram e, por sua vez, poder assumir melhor o controlo comercial do produto na sua totalidade. As centrais de reservas europeias mais conhecidas e utilizadas pelas agências de viagens são a Utell Internacional, a Transhotel, a Hotusa, a Bedsonline, a Restel, entre outras que actuam também em Portugal. Através destas centrais, o agente de viagens, acede aos seus produtos e procede à reserva via portal próprio na internet, mediante um login e password específicos, tendo em conta o acordo de pagamentos que necessita de ser previamente negociado entre a agência/grupo e a central de reservas e/ou entre os fornecedores que retribuem alguma comissão e rappel consoante o serviço reservado. Aqui está inerente o suposto na **Hipótese 3** - A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade.

É importante não confundir centrais de reservas, escritórios fisicamente não abertos ao público, com terminais informáticos, normalmente situados em lugares estratégicos como aeroportos ou escritórios de turismo que apenas disponibilizam informações, nem com os GDS.

### 2.2.3 Agências de Viagem

É sobre a componente agências de viagens que se debruça este estudo, logo torna-se necessário compreender aprofundadamente o que são, como funcionam e em que ambiente estão inseridas. Segundo Dupont (1979), in Bédard (2001), agência de viagens é a empresa comercial que fornece prestações de serviços turísticos que envolvem uma rede de produtos, tais como: transportes, alojamento, aluguer de viaturas, restauração, todo o tipo de bilhetes, organiza viagens à medida individuais ou colectivas, ou ainda, viagens organizadas pelos operadores turísticos e o agente de viagens. Para a OMT (2001) é importante distinguir dois tipos de agências de viagens: as grossistas, que produzem e organizam em massa, podendo revender a outras e a retalhista que faz todos os outros serviços de contacto directo com o público. Este assunto será explicado pormenorizadamente na secção 2.2.3.2.

Cooper et al. (2001) reconhecem a sua importância e apontam várias razões para se recorrer às agências de viagens: 1) o fácil acesso a uma gama elevada de escolha de produtos e brochuras;

acesso a informação com triagem previamente preparada; 2) existência de pontos de reserva nas principais cidades, na maioria das vezes perto do local de trabalho ou residência, nas compras; 3) generalistas muito convenientes para a obtenção de informações e conselhos mais seguros; 4) onde pode efectuar-se a reserva, compra e pagamento, e 5) reclamar-se caso seja necessário. Outra das razões apontadas é o hábito e a confiança que se tem num agente de viagens que transmite maior segurança e reduz o risco que se sente pelo facto de se conhecer a agência e o profissional, onde se vive o primeiro ambiente de férias.

As actividades de agências de viagens serão abordadas mais aprofundadamente neste capítulo na secção 2.2.3.2., fig. 25 e fig. 26 e as suas funções e classificação apresentadas de seguida.

### 2.2.3.1 Funções de Agência de viagens

As agências têm grande complexidade de actividades e funções como intermediários (Wahab, 1997) e são empresas de serviços que se dedicam a facilitar a realização das viagens, pelo que efectuam três funções genéricas: a função assessora, a função mediadora e a função produtora. (Goeldner e Ritchie, 2006).

- ★ **A função assessora** é uma função essencial proveniente da complexidade das viagens e da dificuldade que os passageiros têm em obter uma informação alargada e segura sobre as mesmas. O exercício perfeito desta função exige, aos agentes de viagens, as qualidades de fácil comunicação com o passageiro para a satisfação das suas necessidades e possibilidades, grande preparação técnica e cultural que lhes permitirá informar sobre os destinos e as formas de os alcançar, imparcialidade nos conselhos sobre as diferentes alternativas do passageiro, que devem ser expostas na sua totalidade.
- ★ **A função mediadora** consiste em colocar em contacto os prestadores dos serviços de alojamento, transporte, espectáculos, restaurantes, entre muitos outros, com os potenciais clientes, multiplicando-lhes os postos de venda, isto é, “facilitar a proximidade do produto ao passageiro” (Cooper, 2005). Esta função concentra-se numa série de actividades, contempladas na legislação e apresentadas posteriormente na secção 2.3.1, fig.25.

Assim sendo, as agências de viagens podem actuar como representantes ou co-responsáveis de outras Agências de Viagens estrangeiras ou nacionais para a prestação de qualquer um dos serviços mencionados e requer, nalguns casos, licença ou autorização do prestador. Exemplo

disso é a licença IATA para permitir a emissão de bilhetes de avião das companhias aéreas associadas.

- ★ **A função produtora** tem por base a preparação e organização técnica das viagens e permite adquirir serviços turísticos distintos, combinando-os, para obter um produto final diferente e mais complexo. Como é o caso dos pacotes ou viagens combinadas, que conjugam dois ou mais serviços díspares como alojamento, transporte, restauração, animação turística, manutenção, visitas, entre outros que são oferecidas ao cliente final a um preço global pré-estabelecido. Estas viagens “tudo incluído” (‘all inclusive’) têm o nome de pacotes quando são feitas pelo operador, e antecipadamente definidas, e de viagens à medida quando são feitas a pedido de um cliente com perfil específico. Os perfis de cliente serão abordados mais adiante no cap.3, secção 3.3.2. Esta função produtora exige do agente de viagens uma atenção permanente às necessidades e às tendências do mercado, alargado leque e rede de contactos, agentes receptivos e representantes locais de extrema confiança e qualidade de serviço, assim como considerável criatividade e imaginação para oferecer com êxito novas viagens e novos produtos.

### 2.2.3.2 Classificação das Agências de viagem

Existem diversos tipos de agências de viagens, embora, em Portugal, as mais correntes sejam os grossistas, retalhistas, incoming, outgoing, especializadas e implante. No entanto, seguindo a classificação da OMT (2001) apresentam-se as várias definições e incluem-se os operadores turísticos neste campo uma vez que, na legislação portuguesa, são considerados agências de viagens com alvará sem qualquer outra distinção.

#### ★ Operadores Turísticos – Agências de Viagens Grossistas

Operador Turístico, segundo a OMT (2001), é um termo que se aplica às Agências de Viagens de grandes dimensões, criadas habitualmente por integrações empresariais de carácter horizontal, ou seja, com outras agências de viagens, ou vertical, com companhias aéreas, cadeias hoteleiras. Sobre os grupos turísticos, ver fig.24 e 34, secção 2.3.3 e sobre o tema das redes ver cap. 4. Estes são grandes agências cuja principal função é elaborar pacotes para oferta em grande escala, podendo actuar também como distribuidoras. Inicialmente os operadores turísticos utilizavam, nas suas viagens programadas, hotéis directamente vinculados empresarialmente como forma de alojamento, e o voo charter, como meio habitual de transporte conseguindo praticar preços muito reduzidos.

Holloway (2006) considera que os operadores são fabricantes. Poon (2006) alerta que apenas são produtores quando adquirem a propriedade total ou parcial dos seus fornecedores, como hotéis ou companhias aéreas charter. Operadores turísticos são considerados como agências de viagens grossistas que combinam as várias componentes de uma viagem, utilizam o poder de compra em grande número, para obtenção de descontos significativos e tarifas especiais dos fornecedores principais detentores do serviço, elaboram o itinerário, colocam o seu mark-up e revendem através das agências de viagens retalhistas ou directamente ao público final, a um preço único, o chamado PVP - preço de venda ao público (Goeldner e Ritchie, 2006; Swarbrooke, 2002; Burkart e Medlik, 1992).

O operador tem a função de adequar a oferta à procura, realizar as actividades de marketing, ajudar a dinamizar os destinos e fornecer informações especializadas aos agentes de viagens e clientes. Normalmente, estas acções ocorrem através das brochuras, que incluem dados informativos sobre os destinos, as formalidades necessárias, descrição e itinerário da viagem e do serviço, os preços, as frequências de partida, os fornecedores, as actividades opcionais, as condições gerais da viagem a ser contratada, que serve como contrato e protecção legal (ver secção 2.3.1). Para Cooper et al. (2001) a brochura é dos elementos mais importantes para a venda, uma vez que encoraja os consumidores a comprar e é, por vezes, a única informação que procuram em relação ao destino, obrigando a que o agente de viagens aconselhe e transmita o maior número de informações possível sobre o produto/destino, afim de evitar eventuais problemas com os players (ideia que reforça o suposto na **Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos).

Os operadores podem ser generalistas ou especializados dependendo da estratégia escolhida (Holloway, 2006), podem ser internacionais, nacionais ou receptivos e independentemente da sua estratégia, importa referir quais são os principais operadores turísticos europeus. De salientar que muitas são as alterações que ocorrem fruto de fusões e aquisições entre eles, e tendo por base o levantamento referido pelos autores Casarin ou Bywater, in Buhalis (2005) e segundo dados do TP, EUROSTAT, OMT e dos próprios operadores, em 2008, são como expresso na fig. 24.

Os operadores turísticos em Portugal, são as **Agências Viagens Grossistas**, que têm como função principal a produção de viagens, executadas pela sua própria iniciativa e vendem, normalmente, os seus produtos exclusivamente através das agências de viagens retalhistas, embora, por vezes, à semelhança de outros países vendam directamente ao público, principalmente através das páginas de internet próprias, tendência esta que tem vindo a



aumentar e que origina pressões e conflitos no relacionamento entre os operadores turísticos e as agências de viagens (ver secção 2.3.4.1).

Fig. 24 Principais Operadores Turísticos no mercado europeu

PRINCIPAIS GRUPOS TURÍSTICOS EUROPEUS - OPERADORES			
PAÍS	GRUPO	OPERADOR	LOGOTIPO
ALEMANHA	ALLTOURS	Alltours Flugreisen GmbH	
	REWE	Dertour	
	THOMAS COOK	Thomas Cook	
		Neckermann	
	TUI AG	Berge & Meer	
		Hapag Lloyd	
		L'tur	
ESPAÑA	Olimar	Olimar	
	EI CORTE INGLÉS	Viajes El Corte Inglés	
	GLOBALIA	Travelplan	
FRANÇA	ORIZONIA	Iberojet	
	FRAM	Fram	
HOLANDA	TUI AG	Nouvelles Frontières	
	THOMAS COOK	ThomasCook Nederland BV	
ITÁLIA	TUI AG	Arke	
	HOTELPLANITÁLIA	Turisanda	
REINO UNIDO	BILL GOFF	Bill Goff	
	SABRE HOLDINGS	Travelocity	
	THOMAS COOK	MyTravel	
	TUI AG	FirstChoice	
SUIÇA	GLOBUS	Cosmos	
	KUONI GROUP	Kuoni Travel	

#### ★ Agências de Viagens Retalhistas

Estas agências são principalmente mediadores de serviços turísticos pontuais ou de pacotes elaborados pelas agências de viagens grossistas/operadores turísticos e exercem a função assessora no contacto directo com o cliente, embora possam produzir os seus próprios pacotes, não os distribuem nas outras agências de viagens.

Segundo Swarbrooke (2002) têm algumas funções básicas: 1) a de aconselhar os consumidores; 2) adequar os produtos à procura, efectuar actividades de merchandising; 3) gerir a promoção; 4) negociar condições de venda com o consumidor; 5) armazenar, distribuir e publicitar brochuras dos produtores; 6) aconselhar e cobrar ao cliente pelas informações e serviços prestados; 7) efectuar operações de reserva; 8) facultar documentos que oficializam a compra; 9) analisar dados estatísticos; 10) dar feedback do mercado e dos consumidores ao fornecedor; 11) oferecer serviços suplementares como vistos e seguros; 12)

receber e gerir reclamações dos clientes. A fig. 25 e 26, secção 2.3.1, ilustram a grande maioria delas.

★ **Agências de Viagens Grossistas - Retalhistas**

Estas são agências que intercalam as actividades das referidas anteriormente e que actuam como assessoras (contacto directo com o público), mediadoras e produtoras de pacotes que podem vender directamente ao consumidor ou, também, distribuí-los por outras agências de viagens, principalmente se forem da mesma rede ou integradas no mesmo grupo turístico. Em Portugal praticamente não se distinguem e não se utiliza esta classificação, pois as agências grossistas operam como retalhistas com nomes diferentes, como é exemplo a agência Abreu que é retalhista do Club 1840, sendo este grossista, e em que ambas as empresas são da mesma entidade, ou as agências Marsans, D-viagem, Halcon e El Corte Inglés.

★ **Agências de Viagens Emissoras (Outgoing)**

São as Agências de Viagens que emitem ou enviam passageiros que procuram transporte ou serviços noutras localidades nacionais ou estrangeiras. Estão em maioria e o seu principal mercado é o lazer em cerca de 80% e corporate em 20% (ver cap.6, secção 6.2.1). Esta tipologia de agências exerce a grande maioria das actividades contempladas na legislação e apostam essencialmente na função assessora e mediadora. Embora, se verifique a crescente tendência em criar produto próprio e contactar directamente receptivos locais, que por vezes, lhes dão melhores condições que os operadores turísticos com representação em Portugal.

★ **Agências de Viagens Receptoras (Incoming)**

Cerca de 54% das agências de viagens possuem um carácter fundamentalmente receptor (ver cap.6), e ocupam-se em trazer ou receber os turistas “que vêm” de outras áreas geográficas. A distinguir dois tipos: 1) as agências de viagens que costumam ter ou representar delegações de operadores estrangeiros, aos quais proporcionam vários serviços locais de contratação de hotéis e apartamentos da região, assistência e transfers de turistas, organização de visitas e excursões, jantares, festas, câmbio de moeda estrangeira, entre outros serviços; 2) as agências de viagens grandes e médias com departamento de recepção e sucursais no estrangeiro dedicadas à captação deste tráfego. As agências que actuam com o turismo receptivo são normalmente chamadas de DMC (Destination Management Company).

**★ Agências de Viagens Emissoras - Receptoras**

Intercalam ambos os tráfegos, o emissor e o receptor, cumprindo tanto as funções de “envio” de turistas em busca de novos destinos, como o de receptores de turistas vindos de outros países ou regiões. As agências que optam por esta tipologia, são as que se tornam mais rentáveis e cumprem com a quase totalidade das actividades de uma agência de viagens. Normalmente, uma agência de outgoing espera conseguir iniciar a sua actividade em incoming. A actividade de incoming é aconselhada a agências que já saibam exercer a actividade de agente de viagens, pois exige alguma experiência e implantação no mercado, a fim de dar credibilidade aos seus agentes emissores dos outros mercados. Esta actividade é muito complexa, mas uma das mais rentáveis de uma agência de viagens e tem forte contributo para o desenvolvimento do turismo nacional, na captação de novos mercados e fluxos turísticos.

**★ Agências de Viagens Especializadas**

São agências de viagens grossistas ou retalhistas que centram a sua actividade num segmento da procura, num destino ou num produto concreto, como cursos de línguas, golfe, trekking e aventura, feiras, congressos, turismo de terceira idade, turismo juvenil, experiências, entre outros. Existem, também, agências especializadas em organização de congressos e incentivos com funções de PCO (Professional Conference Organiser).

**★ Sucursal, Representante ou implante**

Este tipo de empresa é consequência da necessidade de expansão geográfica das agências de viagens e controlo de operações. Quando se trata de um escritório ou balcão da mesma empresa denomina-se sucursal e quando se trata de empresas diferentes, com as quais se chega a algum acordo de colaboração, denomina-se agente representante.

Nos países de economia organizada não existe o conceito de representante, excepto nas suas relações com o estrangeiro, pois só existe uma agência sede de alvará e os restantes balcões são sucursais dessa agência, como é o caso de Portugal. Nos países com economia livre todas as agências podem ser representantes de todas e quando a agência colabora com empresas que lhe solicitam grande número de viagens, para facilitar a venda e a distribuição das viagens, colocam-se dentro da área industrial dessa mesma empresa, à qual se chama implante.

As agências de viagens podem, também, ser classificadas como IATA ou não IATA (ver secção 2.3.2.), tendo ou não licença para emissão de bilhetes de aviação regular. Esta licença exige legalmente recursos humanos com formação específica e “carteira” IATA, uma vez que tem

procedimentos muito complexos, rígidos, de grande responsabilidade que, se não forem bem cumpridas e executadas, podem provocar despesas avultadas em forma de coimas, como são os chamados ADM's. Daí a necessidade de qualificação e especialização dos recursos humanos originando o suposto na **Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos, neste estudo.

De referir que cada agência de viagens pode ser de vários tipos em simultâneo, algo necessário num ambiente que se torna cada vez mais competitivo e concorrencial, que exige especialização em produto ou cliente, diversificação de funções e, acima de tudo, grande capacidade de adaptação, flexibilidade, agilidade e polivalência.

## 2.3 As Agências de Viagens em Portugal

As agências de viagens, como pequenas e médias empresas, que actuam no sector do turismo e como um dos principais players da distribuição turística, são, obviamente, influenciadas pelas principais tendências do sector a nível internacional. O estudo da DBK, de 2005 apresenta algumas das referidas tendências: a concentração do mercado nacional e internacional; a crescente integração vertical dos principais grupos turísticos; a desintermediação resultante da crescente competição pelo preço; o esforço de aumento da margem por parte dos produtores; o consumidor informado com maior acessibilidade e sensível ao preço; a crescente utilização de novos canais de distribuição alternativos, como as vendas em portais de viagens online; a crescente competitividade e cada vez mais agressiva; a rentabilidade reduzida, entre outras. Assim, torna-se importante conhecer o sector da distribuição turística em Portugal, nomeadamente das agências de viagens que são o objecto de estudo, a fim de se compreender os impactos destas tendências, bem como de outras referidas pelos inquiridos, a serem desenvolvidos no cap.3 e a verificar a análise de dados no cap.6, secção 6.3.1.

### 2.3.1 Actividades e Enquadramento Legal das Agências de Viagens

O exercício da actividade de agência de viagens está sujeito a um licenciamento atribuído pelo Turismo de Portugal, sob a forma de concessão de alvará, com taxa de licenciamento de 12469,95€, seguro de responsabilidade civil de montante mínimo de 74819,68€ e caução de montante igual ou superior a 25000€ (dados do Turismo de Portugal a 10 Outubro de 2008).

Em 1990 foi aprovada uma directiva, do conselho da Comunidade Europeia, reguladora das viagens, férias e circuitos combinados (90/314/CE) que teve por principal finalidade o estabelecimento de regras de protecção dos consumidores no domínio das viagens organizadas,

pelo que, nesta matéria, a legislação portuguesa encontra-se harmonizada com a legislação dos outros estados membros, com vantagens quer para as agências de viagens e operadores turísticos, quer para os consumidores que, assim, beneficiam de condições comparáveis independentemente do local em que adquirem a viagem. Esta directiva é clara na responsabilização das agências de viagens e operadores turísticos perante o consumidor, pela boa execução das obrigações decorrentes dos contratos estabelecidos, o que realça a importância do cliente recorrer às agências de viagens para as suas reservas, afim de sentir-se mais protegido legalmente.

Fig. 25 Actividades Próprias e Acessórias de Agências de Viagens

<b>Actividades de Agência de Viagens Dec-Lei 263/2007</b>	
<b>Actividades Próprias</b>	Organização e venda de viagens turísticas
	Reserva de serviços em empreendimentos turísticos, em empreendimentos de turismo no espaço rural e nas casas de natureza
	A bilheteira e reserva de lugares em qualquer meio de transporte
	A representação de outras agências de viagens e turismo nacionais ou estrangeiras, ou de operadores turísticos estrangeiros, bem como a intermediação na venda dos respectivos produtos
	Recepção, transferência e assistência a turistas
<b>Actividades Acessórias</b>	Obtenção de certificados colectivos de identidade, vistos ou outros documentos necessários à realização de uma viagem
	Organização de congressos e eventos semelhantes
	Reserva e venda de bilhetes para espectáculos e outras manifestações públicas
	Realização de operações cambiais para uso exclusivo dos clientes, de acordo com as normas reguladoras da actividade cambial
	Intermediação na celebração de contratos de aluguer de veículos de passageiros sem condutor
	Comercialização de seguros de viagem e de bagagem em conjugação e no âmbito de outros serviços por si prestados
	Venda de guias turísticos e publicações semelhantes
	Transporte turístico efectuado no âmbito de uma viagem turística
	Prestação de serviços ligados ao acolhimento turístico, nomeadamente a organização de visitas a museus, monumentos históricos e outros locais de relevante interesse turístico
	Exercício de actividades de animação turística

Não obstante, as comunidades autónomas que têm poder para legislar sobre a matéria, o decreto-lei 263/2007 procede à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 209/97 e regula o acesso e o exercício da actividade das agências de viagens, imputando-lhes responsabilidades acrescidas face aos consumidores (fig. 25 e 26). Este regime é mais exigente que o da directiva anterior e, juntamente com o princípio de responsabilização e solidariedade com qualquer falha de um fornecedor, exposto no código civil (artº 512 e 524 das

obrigações solidárias), obriga as agências de viagens a escolherem cada vez mais e melhor o fornecedor com quem devem trabalhar, tendo em conta a qualidade e cumprimento dos serviços contratados, bem como escolher e preparar cada vez mais e melhor os seus recursos humanos e integrar-se em rede. As redes são dotadas de assessorias jurídicas e fiscais especializadas e que apoiam as agências face a situações de reclamações e irregularidades (ver cap.6 da análise de dados).

Sobre as principais actividades, e consequente regulamentação exigida, destaca-se que a função de intermediação e desenvolvimento de programas é a que tem maior expressão ocupando a grande parte do tempo de um agente de viagens. Esta função torna-se complexa devido à grande diversidade de opções, de procedimentos a tomar, de formas diferenciadas de actuar e proceder consoante o fornecedor e serviço em questão.

Actualmente há uma grande variedade de viagens combinadas no mercado português: (i) dependendo da situação geográfica dos destinos, (ii) da temporada do ano (Alta, Média, Baixa), (iii) das motivações, se de férias (praia, montanha, SPA), profissionais (feiras, exposições), para estudo (cursos, línguas), cultura, aventura, religião, desporto, saúde. (iv) Dependendo dos segmentos de mercado (jovens, noivos, 3ª idade), (v) dos acontecimentos especiais (olimpiadas, feiras, eventos desportivos), (vi) do número de participantes (individuais que não precisam de um mínimo de participantes ou de grupo que exigem um número mínimo de participantes), (vii) da duração da viagem, de meio dia ou um dia inteiro para as visitas à cidade, de 3 a 5 dias, normalmente para pontes e época de Carnaval ou Páscoa, e de pacotes/cruzeiros de 7, 10, 12 ou mais de 15 dias, (viii) dependendo do regime de alimentação (se em APA, MP, PC, TI) ou (ix) dependendo do meio de transporte utilizado. Podem ser: 1) pacotes tudo incluído ou circuitos, sendo os serviços mais completos; 2) auto-férias que inclui apenas o alojamento e excepcionalmente o transporte; 3) o standard simples com transporte, alojamento, algum transfer; 4) ou viagem à medida em que o passageiro escolhe os serviços que quer no momento, dentro de uma série de possibilidades oferecidas pela agência. Recentemente, em Portugal, apareceram os pacotes dinâmicos, em que o operador oferece diferentes viagens de tipo modular e o cliente escolhe a composição das mesmas. Algo a que os recursos humanos ainda se estão a adaptar.

Segundo a Apavt (1999), o agente de viagens tem as suas actividades mais abrangentes e mais complexas do que as apresentadas na legislação, apresentando uma análise mais detalhada (fig.26). De referir que ao longo dos anos, a função de agente de viagens vê-se dificultada devido ao hábito dos clientes portugueses esperarem pela última hora para reservar, conduzindo a um aumento exponencial de trabalho a poucos dias da temporada, trazendo consideráveis inconvenientes, tais como: problemas de lugares; saturação de comunicações; menor atenção por parte dos recursos humanos; lugares limitados; riscos de overbooking, entre outros. Para inverter esta tendência e tentar convencer os futuros clientes a serem mais previdentes, para conseguirem o que desejam, os operadores lançam desde 2006, os pacotes com privilégios e descontos consideráveis, para as reservas antecipadas ajudando o fornecedor a prever e a organizar melhor as suas operações, reduzindo riscos e crescendo a qualidade de serviço.

Para todas estas funções e actividades a rede é considerada essencial, uma vez que contribui para o suposto na **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada), na **Hipótese 2** (As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico) e na **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos).

Fig. 26 Actividades e Funções de uma agência de viagens

Actividades de uma Agência de Viagens								
ACTIVIDADES PRINCIPAIS	Comercialização de Serviços e Produtos	Presença em meios de comunicação	Apresentação de alternativas	Folhetos	Marketing directo	Atendimento telefónico		
	Formação de Clientes	Pacotes de Operadores Turísticos	Criação de Oferta própria	Agrupamento de ofertas desagregadas	Oferta especializada	Formação dos empregados	Viagens de familiarização	
	Apresentação da Oferta ao Cliente	Layout do local	Mobiliário e decoração	Meios tecnológicos	Meios Próprios de apresentação	Conhecimento da oferta	Serviços de vólar acrescentados	Contacto pessoal
	Informação Operações de Reserva	Guias	Folhetos	Telefone/Fax	CRS's	Sistema de informação a fornecedores	CD-Rom/ CD's	Internet
	Venda ao Cliente Cobrança de comissões	Fecho da venda/Entrega de documentação	Cobrança de vendas	Cobrança de serviços	Cobrança de comissões	Relações B2P	Pagamento a fornecedores	
	Operações de Pós Venda	Base de Dados de clientes	Questionários	Mallings	Cartões de Membras	Clientes VIP	Actividades de seguimento, agradecimentos	Avaliação qualidade do serviço
ACTIVIDADES DE SUPORTE	Infra-estrutura da empresa	Direção geral	Administração	Finanças	Comercio	Serviços	Estabelecimentos (sedes e filiais)	Planeamento
	Gestão de Recursos Humanos	Seleção	Controloação	Formação	Reciclagem	Remuneração	Motivação	Planos de Carreira
	Desenvolvimento de tecnologias	Hardware	Software	CRS S	Internet	CD-Rom/CD's	Realidade Virtual	DGDS's
	Gestão de Aproveitamento	Operadores Turísticos	Hóteis	Linhas Aéreas	Aluguer de Automóveis	Oferta lúdico-cultural e gastronómica	Materiais e Serviços	Evolução da qualidade dos fornecedores
	Gestão de Marketing	Posicionamento	Segmentação	Estratégia/Comunicação	Plano de Marketing	Qualidade serviços e fidelização clientela		

Fonte: adaptado de Apavt, 1999

Todos os pacotes publicados pelos operadores turísticos, têm normas e condições gerais obrigatórias de utilização que estão publicadas em folheto e a preparação e elaboração dos pacotes turísticos estão designadas na lei de protecção ao consumidor final. De acordo com a legislação vigente (a lei reguladora das viagens combinadas, os vários regulamentos de agências de viagens e das companhias aéreas), considerada pelos inquiridos como um dos principais constrangimentos (ver cap.6, secção 6.2.1), o folheto juntamente com o voucher/bilhete numerado, contemplando cada pessoa que viaja ou por reserva efectuada sob o mesmo localizador, deverá estar conforme exige o contrato de viagem combinada obrigando à maior atenção, assessoria e cumprimento por parte do agente de viagens às seguintes cláusulas:

- 1ª** Os dados que constam no voucher são parte do contrato e devem ser os do contratante principal, os da agência organizadora, a agência vendedora, a data de saída e regresso, os horários, o tipo de quarto, o regime de refeições, o preço e as taxas e impostos.
- 2ª** Os dados que constam tanto no voucher como no folheto devem ser os da descrição da viagem, destinos, requisitos e local de apresentação à saída, itinerário, meio de transporte, classe, horários e escalas, data e hora de chegada, categoria de alojamento, dias de estadia e número de refeições, seguro, número mínimo de participantes para que a viagem se possa realizar, documentação necessária ao passageiro (visto, B.I., passaporte, vacinação), condições especiais para menores, entre outros.
- 3ª** Deve constar tudo o que se refere a inscrições, reembolsos, cancelamentos, cessões, revisões de preços, alteração e rescisão do contrato, prescrição de acções e responsabilidades. Interessa destacar que os preços estão calculados com base no câmbio da moeda, tarifas de transporte, combustível, taxas consoante a data que figura nas condições gerais conduzindo a que qualquer alteração nestes valores até 21 dias antes da data de saída, tenha repercussões no cliente final, como tem sido o caso da aplicação das taxas de aumento de combustível (ver cap. 3, na secção 3.2.2.3). Em caso de incumprimento na execução de serviços, o consumidor é obrigado a comunicá-lo ao prestador dos mesmos e à agência, com a maior brevidade possível, até aos cinco dias seguintes à execução da viagem.
- 4ª** Os dados da representação local da Agência organizadora devem constar na documentação da viagem.
- 5ª** Para solicitar e activar a cobertura do seguro deverá contactar-se directamente com a companhia seguradora e na eventualidade de não estar assegurada a ocorrência será por conta do cliente.
- 6ª** A formalização destes documentos indica que o cliente tem em seu poder tanto o voucher como o folheto com as condições gerais e o resto da documentação, que teve conhecimento das cláusulas do contrato e que dispõe de toda a informação necessária. O principal contratante manifesta dispor de faculdades para contratar em nome dos restantes passageiros integrados no mesmo localizador e aceitar as condições do contrato.

As agências de viagens, estão sujeitas as muitas outras leis e a fig. 27 refere as mais importantes para a actividade de agência de viagens e enquanto estabelecimento comercial. Todas estas leis regulam em matérias mais relevantes como o conceito de viagem organizada, vulgo pacotes ou viagem à medida, dever da informação, cessão de posição contratual, cancelamentos, alterações de



preços e da viagem antes da partida, alteração após a partida, responsabilidade legal, seguros e garantias e fazem-se cumprir sob vigilância de várias entidades reguladoras, sobre as quais se falará de seguida. Destaca-se o facto destas entidades e procedimentos legais serem rígidos e controladores restringindo a actividade das agências de viagens e dos seus recursos humanos, como foi referido por alguns dos inquiridos no questionário colocado, e qualquer erro ou incumprimento origina cassação do alvará, bem como coimas avultadas o que resulta na necessidade de maior apoio, assessorias especializadas e informações actualizadas (**Hipótese 1** - As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada), de recursos humanos preparados (**Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos) e à necessidade de se integrarem em redes de cooperação (**Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro).

Fig. 27 Legislação que regula as agências de viagens em Portugal

LEGISLAÇÃO PARA AGÊNCIA DE VIAGENS (CONSUMIDOR, VENDA E COLABORADORES)	
ASSUNTO	LEI, DEC-LEI E REGULAMENTOS
CÓDIGO CIVIL	LEI 59/99
CÓDIGO CIVIL - OBRIGAÇÕES SOLIDÁRIAS	ARTº 512 E 524
CÓDIGO DE TRABALHO DOS AGENTES DE VIAGENS	CCT publicado no B.T.E nº30
CÓDIGO DE TRABALHO GERAL	LEI 99/03 - ARTº125,162,204,217
CÓDIGO DO IVA	ARTº9,14,21
CÓDIGO TRABALHO AV - ADENDA	CCT publicado no B.T.E nº30
CONDIÇÕES CONTRATO DE AVIAÇÃO	CONVENÇÃO VARSÓVIA
CONTRATO DE SEGURO	DEC-LEI 321/89
CONVENÇÃO DE MONTREAL	DEC-LEI 39/02
DEFESA DO CONSUMIDOR	LEI 24/96
DIREITOS DOS PASSAGEIROS NA AVIAÇÃO	REG COMUNITÁRIO 261/04
LEI DAS AGÊNCIAS DE VIAGEM	DEC-LEI 263/07
LIVRO DE RECLAMAÇÕES	DEC-LEI 156/05
NOVAS REGRAS SEGURANÇA NA AVIAÇÃO	REGULAMENTO 1546/06
OBRIGAÇÕES CONTABILÍSTICAS DAS EMPRESAS	CIRC ARTº98
OBRIGATORIEDADE DE PASSAR FACTURAS	DESPACHO FINANÇAS 1702/05
REGIME CLÁUSULAS CONTRATUAIS GERAIS	DEC-LEI 446/85
REGIME ESPECIAL TRIBUTAÇÃO DAS AV	DEC-LEI 221/85 E 206/86, OFÍCIO CIRCULADO 92-336
REGRAS CIRCULAÇÃO DE ANIMAIS	REGULAMENTO CE 998/03
SERVIÇOS DE ALFÂNDEGA	DGIEC E SEF - Procedimentos
TAXAS DE SEGURANÇA	DEC-LEI 11/04
TRANSPARÊNCIA NAS TARIFAS AÉREAS	DEC-LEI 173/07
VIAGENS ORGANIZADAS	DIRECTIVA 90/314/CE

### 2.3.2 Entidades Reguladoras

Várias são as entidades que regulam e fiscalizam a distribuição turística e as agências de viagens, no entanto, as principais são o Turismo de Portugal, a IATA no caso de agências IATA, a defesa do consumidor, a comissão europeia e Autoridade para a Segurança Alimentar e Económica (ASAE) como entidade fiscalizadora da maior parte das entidades. De seguida caracterizam-se apenas as duas primeiras, uma vez que a ASAE apenas faz cumprir o estabelecido pela legislação e pelas várias entidades.

#### ★ Turismo de Portugal

Criado a 27 de Abril de 2007, o Turismo de Portugal – T.P., é a entidade pública responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da actividade turística em Portugal. É a entidade que cede o alvará à agência de viagens e que lhe permite exercer a sua actividade, seja ela de que tipo for (operador, Incoming, Outgoing, Especializada, etc).

O Turismo de Portugal tem como missão o apoio ao investimento no sector do turismo, a qualificação e desenvolvimento de infra-estruturas turísticas, a coordenação da promoção interna e externa de Portugal como destino turístico e o desenvolvimento da formação dos recursos humanos do sector, bem como a regulação e fiscalização dos jogos de fortuna e azar.

#### ★ Associação Internacional do transporte aéreo (IATA)

Segundo dados da IATA (2008), esta foi fundada em 1945, para substituir a associação internacional de tráfego aéreo. No início era composta por qualquer companhia aérea encarregue, pelo seu governo, de explorar um espaço aéreo de forma regular, denominadas de companhias líder ou de “bandeira”. Actualmente, tem sede em Montreal e em Genève e agrupa 95 companhias em 160 territórios globais, ou seja, cerca de 80% das linhas aéreas do mundo. É a maior rede de venda de bilhetes regulares, excluindo as low cost que se adquirem directamente na companhia aérea e é uma das entidades mais importantes no controle de procedimentos, sendo estes dos mais complexos numa agência de viagens.

A sua missão é zelar pelo bom funcionamento do tráfego aéreo e o seu objectivo tem sido promover um transporte aéreo seguro, regular e económico e promover os meios para a colaboração entre as companhias aéreas e os agentes de viagens, já que, actualmente, mais de 80% do transporte aéreo mundial é vendido através das agências de viagens. Entre as suas funções estão as de fornecer a colaboração técnica e regulamentação do tráfego aéreo,

simplificar e unificar tarifas e actuar como mecanismo de liquidação de contas entre as diferentes empresas, o que permite agilizar a expedição de bilhetes, bem como promover a segurança jurídica e técnica dos voos e dos parceiros.

Segundo Jafari (2000), a importância desta entidade deve-se ao facto de: 1) servir de foro onde se discutem todos os problemas do tráfego aéreo; 2) ser uma rede aérea mundial independentemente das diferenças de língua, moeda, legislação, requisitos, sistemas de informação; 3) homogeneizar formalidades de todo o tipo, para que um passageiro possa deslocar-se a vários países utilizando várias companhias, apenas com um único contacto com uma agência de viagens e adquirindo um direito de transporte ou título de viagem (o bilhete); 4) facilitar o pagamento de uma só vez e numa só moeda, uma vez que todos os valores e todas as tarifas estão publicadas ou em moeda local, onde se inicia a viagem, ou na moeda IATA conhecida como NUC (Neutral Unit Of Construction), que é uma moeda fictícia mas que permite unificar as tarifas com um valor neutral, usando um contravalor relativamente às moedas de cada país com uma equivalência conhecida pelo nome de ROE (Rate of Exchange).

De referir ainda o facto da IATA: 1) coordenar aspectos técnicos como os sistemas de segurança, manutenção, operações de voo, serviços meteorológicos, aeroportos; 2) dar assessoria à indústria aeronáutica promovendo a investigação e desenvolvimento; 3) servir de marco de negociação de acordos governamentais entre os governos; 4) intervir e regular os serviços de tráfego de passageiros, equipamentos, animais, mercadorias perigosas; 5) normalizar os sistemas de informação, códigos e 6) simplificar regulamentações aduaneiras (para os países que as têm), e também sanitárias para que o intercâmbio mundial seja mais fácil. 7) Actua no campo da segurança, vigiando os delitos contra a propriedade (roubo de bilhetes, equipamento), os delitos contra o lucro comercial (fraudes), os aeroportos e as aeronaves (não fisicamente), 8) coordena tarifas e comissões tanto para o transporte de passageiros como para carga, uma das actividades mais conhecidas pelas agências de viagens e de grande complexidade. Estes procedimentos complexos obrigam o agente de viagens a possuir conhecimentos específicos e constantemente actualizados permitindo-lhe aceder à licença IATA.

Esta licença permite, receber comissão sobre a venda das passagens (aprox. 1%), ter um stock de bilhetes virtual (deixaram de existir bilhetes em papel fornecidos pela IATA vigorando os bilhetes electrónicos desde 1 Junho de 2008), que a agência de viagens deseje, se estiver subscrito no BSP (Bank Settlement Plan), ter facilidades de crédito com as linhas aéreas membro, reduções para os empregados das agências de viagens, os chamados AD's, que podem alcançar os 75%, e o uso do logotipo da IATA.

A entidade da IATA que tem maior importância devido às suas funções de controlo e coordenação dos relacionamentos entre os transportes, fornecedores hoteleiros ou rent-a-car aderentes e toda a distribuição turística, principalmente, com as agências de viagens, é o BSP. Assim, acredita-se necessária a definição e apresentação desta entidade para melhor compreensão e justificação das hipóteses colocadas uma vez que: 1) as agências necessitam de assessorias específicas, apoio e informações constantes e actualizadas sobre IATA e procedimentos gerais afectos (**Hipótese 1** - As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada); 2) as agências ou consolidador de grupo com licença IATA podem emitir para outras não IATA (**Hipótese 2** - As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico); 3) a emissão para outras agências permite aumentar a rentabilidade (**Hipótese 3** - A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade); 4) origina a que algumas optem por deixar os custos e as responsabilidades de ser IATA, integrem-se em rede e aproveitem os emissores da mesma (**Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro); 5) as agências com menor produção em aviação ou falta de conhecimentos não têm capacidade nem recursos que justifiquem a manutenção ou obtenção desta licença (**Hipótese 5** - As agências de viagens que têm menor facturação são as que mais se integram em rede); e 6) a rede ajuda à especialização e qualificação, actualizando, informando e formando os recursos humanos, evitando que se cometam erros e coimas avultadas (**Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos).

- ★ **O BSP – Bank Settlement Plan** é um plano de liquidação bancária elaborado pela IATA, para simplificar os procedimentos de emissão e venda do transporte aéreo e racionalizar as liquidações, tanto para as agências de viagens como para as companhias aéreas. Na emissão permite operar com inúmeras companhias aéreas e para a liquidação a agência deverá controlar e confirmar uma listagem de bilhetes emitidos por ordem de emissão, que são registados automaticamente. A factura IATA é disponibilizada electronicamente através de um sistema próprio e site na internet, o BSPLink e todas as semanas procede à verificação, com calendário e datas determinadas, embora a factura seja paga mensalmente, normalmente a meados do mês, através do banco BSP que liquida depois a cada companhia aérea e deposita as comissões correspondentes a cada agência, quando for caso disso. Normalmente os acertos das comissões, taxas de emissão (XP's) ou over (incentivo esporádico para implementação de uma nova rota, novo destino, novo produto, como garantia de fidelização e direccionamento de vendas) das companhias aéreas são feitas descontando nos pagamentos da factura IATA do mês seguinte que têm os valores totalmente discriminados, embora codificados, por cada companhia aérea e

cada bilhete emitido. Também os ADM's (agent debit demo) e ACM's (agente credit demo) são acertados da mesma forma e pela mesma via e toda a documentação a ser utilizada deve ser modelo padrão IATA-BSP. Para o funcionamento, o BSP estabelece em cada país filiado uma base de dados e designa uma entidade financeira com sucursais ou associados que cubram todo o território nacional e em Portugal a entidade designada é o Banco Millennium BCP. Através deste também se liquidam os produtos dos sistemas integrados que podem, ainda, ser pagos via número IATA consolidador ou através de pagamentos externos, quando as agências estão desagregadas mas em rede, como acontece normalmente aos grupos de gestão.

Esta entidade emite todos os procedimentos, manuais, exige cumprimento das regras e datas estipuladas para elaboração das várias tarefas e pagamentos. A cada erro ou incumprimento aplica, juntamente com a entidade ADP (Automatic Data Processing), coimas avultadas que podem originar a falência de uma agência de viagens e consequentes constrangimentos nas outras dependentes na emissão.

No entanto, apesar dos procedimentos estarem previamente definidos e controlados, apesar de estarem todas as cláusulas bem visíveis e o contrato de viagem regulamentado, nem sempre o relacionamento entre os fornecedores, as agências de viagens e os clientes é facilitada e surgem regularmente conflitos entre as partes. Este tema será abordado na secção 2.3.4 e coloca em evidência a forma de se relacionarem os players dentro da distribuição turística e da rede, afim de crescerem e desenvolverem, respondendo à proposição de partida e às hipóteses colocadas neste estudo. De seguida procede-se à caracterização do sector das agências de viagens em Portugal.

### 2.3.3 Caracterização do sector

Em Portugal, segundo dados da EUROSTAT de 2005 (fig. 28), a procura tem aumentado, quer dos residentes quer dos não-residentes, sendo estes últimos os que têm maior expressão (58,7%). As dormidas dos não-residentes com maior destaque, em 2004, são oriundas do Reino Unido (30,8%), seguido da Alemanha (16,4%) e Espanha (10,4%). O turista estrangeiro pernoita em pelo menos 4 ou mais noites, em que se destacam os mercados espanhol (35%), o francês (11%) e o do Reino Unido (9,5%), como se pode verificar na fig. 29, e os residentes pernoitam 1 a 3 noites, ajudando a compreender os mercados e o possível sucesso para as agências de incoming. No entanto, também as agências de outgoing têm a oportunidade de aumentar as suas vendas e a procura, visto que os valores de ambos os mercados, doméstico ou estrangeiro, têm vindo a crescer desde 2000.

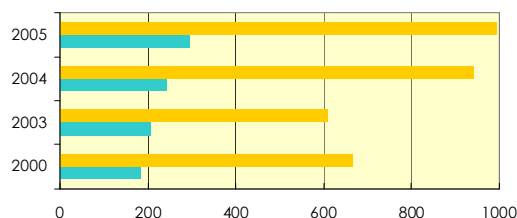
Fig. 28 Características da Procura em Portugal da EUROSTAT, 2005

Características da Procura em Portugal											
	Dormidas em alojamento colectivo					Dormidas de não-residentes, por país de origem(% de dormidas de não-residentes em alojamento colectivo)					
	Total	Residentes		Não-residentes							
	em 1000	em 1000	% do total	em 1000	% do total	1º Mercado	2º Mercado	3º Mercado			
2000	41 946	16 171	38,5	25 785	61,5	UK	29,7	DE	20,8	ES	7,6
2003	41 583	16 713	40,2	24 870	59,8	UK	31,8	DE	16,8	ES	9,3
2004	41 722	17 105	41,0	24 617	59,0	UK	30,8	DE	16,4	ES	10,4
2005	43 265	17 877	41,3	25 388	58,7	:	:	:	:	:	:

Fig. 29 Características dos turistas portugueses e proporção de férias dos estrangeiros, EUROSTAT, 2005

Características dos Turistas Portugueses com mais de 15 anos (domésticos e estrangeiros)										
	Férias dos residentes				Férias de 4 ou + noites (em %) por destino					
	Doméstico		Estrangeiros							
	1-3 noites em 1 000	4 ou + noites em 1 000	1-3 noites em 1 000	4 ou + noites em 1 000	1º Mercado	2º Mercado	3º Mercado			
2000	6750	3024	183	664	ES	44,7	FR	12,3	UK	6,3
2003	5022	2959	207	608	ES	34,2	FR	20,1	DE	3,9
2004	6408	3225	243	940	ES	35,7	FR	11,0	UK	9,5
2005	7001	3129	294	993	:	:	:	:	:	:

Proporção de Férias dos estrangeiros sobre o total (portugueses e estrangeiros)



No que concerne ao modo de organização das férias e ao canal de distribuição escolhido, segundo dados do Turismo de Portugal (2007d), verifica-se que as agências de viagens têm perdido alguma procura, em detrimento da internet e da organização por meios próprios, e apenas recorrem às agências de viagens tradicionais cerca de 15% dos portugueses, como demonstra a fig. 30. No entanto, este valor é ainda superior à procura via internet (12%).

Fig. 30 Modo de organização das férias pelos portugueses

Organização das Férias (%)				
Anos	Agências de Viagens	Por si Próprio	Internet	Não sabe Não responde
2005	16,6	42,2	8,3	33,0
2006	15,1	46,5	11,9	26,5

Fonte: Turismo de Portugal 2007

Em relação às vantagens do modo de organização de férias, as agências de viagens destacam-se no item relativo à 'Garantia de Qualidade' (ver fig. 31), e são as

mais procuradas para obtenção de informações sobre voos ou reserva de pacote de viagens completo. Nota-se, ainda, uma elevada percentagem na organização das férias, nas vantagens e na obtenção de informações, pelo modo por si próprio, que indica que as agências de viagens ainda têm muito mercado e muito potencial para conquistar (ver fig. 32), obrigando-as a adoptar novas

estratégias como suposto na **Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro.

Este potencial ajuda a compreender o optimismo sentido pelas agências de viagens quanto ao crescimento, desenvolvimento, aumento do volume de vendas e margens, como se poderá verificar na análise de dados, cap.6, secção 6.2.1.

Fig. 31 Vantagens do modo de organização das férias pelos portugueses

Vantagens dos vários modos de Organização das Férias (%)				
Vantagens	Agências de Viagens	Internet	Por si Próprio	Outros Meios
Preço Mais Favorável	20,7	27,9	44,1	29,2
Poupança de Tempo	30,8	33,5	7,3	10,5
Comodidade	28,5	29,2	24,1	29,1
Garantia de Qualidade	16,5	2,2	12,9	13,9
Outras	2,8	5,2	5,3	5,6
Não sabe/ Não Responde	0,7	2,0	6,3	11,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Base: População Portuguesa Residente no Continente, com 15 e mais anos, que gozou férias fora da residência habitual

Fonte: Turismo de Portugal 2007

Fig. 32 Obtenção de informações pelos portugueses

Obtenção de Informações (%)						
Serviços para Organização das Férias	Agência de Viagens	Internet	Por si Próprio	Outros Meios	Não se aplica	Total
Informações sobre o Local de Férias	14,8	11,4	43,9	8,3	21,6	100,0
Informações sobre os Voos	15,1	4,6	7,1	1,9	71,3	100,0
Informações sobre o alojamento	14,7	10,2	35,6	7,4	32,1	100,0
Reserva de Pacote de Viagem Completo	14,7	3,4	7,8	1,7	72,4	100,0
Reserva de Alojamento	14,2	7,0	30,7	4,9	43,2	100,0
Reserva de Transporte	14,1	4,4	16,8	2,2	62,5	100,0
Circuitos Turísticos	9,5	3,9	26,0	2,6	58,0	100,0

Base: População Portuguesa Residente no Continente, com 15 e mais anos, que gozou férias fora da residência habitual

Fonte: Férias dos Portugueses em 2006 do TP

Segundo dados do Turismo de Portugal, existiam em Março 2008, cerca de 1804 balcões de agências de viagens, e a 15 Julho de 2008, cerca e 1857, correspondentes a 943 sedes e 902 sucursais. Desde o ano de 2002, o número de agências tem vindo sempre a aumentar e, se em 2003 o crescimento foi de 4,2% em relação ao ano anterior, de 2007 para 2008 verificou-se um aumento superior (6,11%). No total, entre 1998 e 2008, verificou-se 60,5% de crescimento e de 2002 a 2008 cerca de 28,3% de aumento em número de balcões (ver fig. 33), número bastante significativo e com maior crescimento em número de filiais. O mesmo se verificou em anos anteriores, que segundo o estudo de Estratégias Empresariais da APAVT (1999), entre 1989 e 1998 o número de agências de viagens aumentou a uma taxa média anual de 6,8%.

Apesar do crescimento, as agências de viagens portuguesas têm enfrentado enormes desafios e constrangimentos vindos de uma economia globalizada do mundo contemporâneo e que sofre, actualmente, alguma recessão incitando-as a repensarem as estratégias e os objectivos de acordo

com a **Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro. Ainda sobre este tema, verificar cap.3 secção 3.2.1.

Fig. 33 Evolução de abertura de agências de viagens 1998-2008

AGÊNCIAS DE VIAGENS EM PORTUGAL						
ANO	SEDES	FILIAIS	TOTAL	Crescimento 08vs98	Crescimento a cada ano	Produção em Milhões de Euros
1998	752	405	1157	60,50%	25,06%	
2002			1447	28,33%	2,14%	
2003			1478	25,64%	4,26%	
2004	850	691	1541	20,51%	3,50%	1,3
2005	822	773	1595	16,43%	4,39%	1,3
2006			1665	11,53%	5,11%	1,4
2007			1750	6,11%	6,11%	3,0
2008	943	902	1857	0,00%		

Fontes: DGT e Apavt 1999-2005

Turismo de Portugal Julho 08

Ao longo dos tempos verificou-se a entrada de grupos financeiros no mercado das agências de viagens que utilizam a sua rede própria e os seus contactos para vender. O banco Espírito Santo entrou no mercado fundindo várias

agências: Space, Europeia e Toptours. O grupo Sonae, vende viagens na sua rede de hipermercados e centros comerciais e associou-se, em 2008, com as agências de viagens Geotur pertencentes ao grupo RAR, sendo mais uma das fusões verificadas ao longo dos anos. Entraram, também, em Portugal, redes de agências de viagens espanholas beneficiando do mercado único e da livre circulação de pessoas, bens e serviços implantado na União Europeia em 1992 e são elas a Halcon, Marsans, El Corte Inglés, D-Viagens, entre outras. Este vasto número de grupos turísticos (ver fig. 34), que operam no mercado português, conduz a uma competição forte, num mercado pequeno e saturado de agências de viagens e à necessidade de cada vez maior concentração e integração. Tema que será abordado mais aprofundadamente no cap.3, cap.4 e cap.5.

O mercado português tem características únicas devido a ser, essencialmente, dominado pelos grupos nacionais, concentrando a maior parte do seu share num número reduzido de agências de viagens em grupo. As cinco primeiras agências em rede representam 57,3% do mercado, segundo dados BSP (2008), como se pode verificar na fig. 35. Se em 2004, segundo os dados do BSP, no top estavam as agências pertencentes à Esviagens com 18% de share, e, de seguida, registava-se a Abreu (11,5%), a Star (5,3%) e a Geotur. Actualmente, segundo a revista EXAME nº292, de Agosto 2008, os valores são como segue: mantém-se no 1º lugar a Esviagens com 17,3% de share e 153,8 milhões de euros em 2007, descendo cerca de 3,6% de 2006 para 2007, seguida pelo o grupo do consórcio Go4travel que detém 14,6% de share com 129,6 milhões de euros, proveniente da fusão das redes Eloair e HCT, e no 3º lugar fica a empresa holding resultante da associação da Star e da Geotur, com 11,2% de share, 103,3 milhões de euros, acabando por colocar em 4º lugar a Abreu com apenas 10,4% de share e 92,7 milhões de euros.



Apesar destas concentrações assiste-se a um mercado de viagens excessivamente fragmentado, com excesso de operadores, excesso de oferta, alguma falta de lealdade, venda directa ao público por parte dos fornecedores, com agentes que, para sobreviverem, não cobram despesas de reserva nem taxas de serviço (ou se as cobram são a um valor médio ainda baixo, de 33 euros, segundo os dados dos inquiridos apresentados no cap.6.), com elevado nível de descontos, passando para o cliente as condições mais favoráveis que o operador oferece, por estarem em rede.

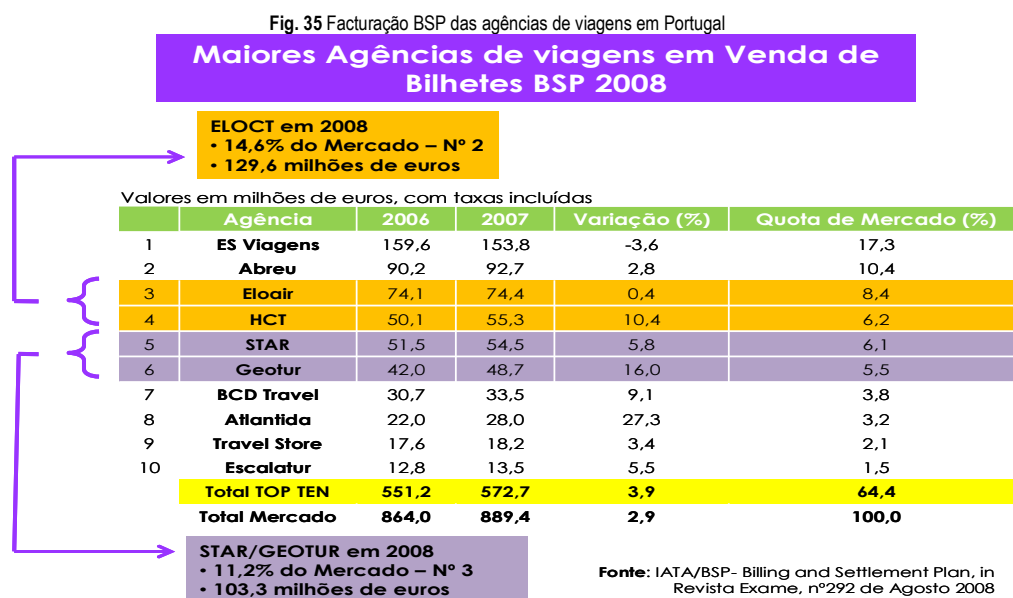
Fig. 34 Principais Grupos Turísticos em Portugal em 2008

INTEGRAÇÃO DOS GRUPOS TURÍSTICOS A OPERAR EM PORTUGAL QUE INCLUEM AGÊNCIAS DE VIAGENS					
GRUPO	AGÊNCIAS	OPERADOR	C. AÉREAS	HOTELARIA	OUTROS
ABREU	ABREU ABREUONLINE	CLUB 1840			
AMBITY	CITUR VAVIAGENS	ELEVA/VERSÃO ORIGINAL			LEADING
BARATA	EDENTOURS			HOTÉIS BARATA	RESTAURANTES VÁRIOS
BENSAÚDE	AÇOREANA			HOTÉIS BENSAÚDE	RENT-A-CAR VARELA
ES TOURISM	CARLSON WAGONLIT	MUNDO VIP		ES HOTÉIS	ES GOLFE
	NETVIAGENS	SOLFÉRIAS			ATR
	TAGUS				ES RESEARCH
	TOPATLANTICO				ES PROPERTY
GLOBALIA	HALCON	TRAVELPLAN	AIR EUROPA	OASIS HOTELS & RESORTS	IBERRAIL
	VIAJES ECUADOR		GROUNDFORCE Espanha		TOURING CLUB
LENA	LENA TRAVEL - ROTA39			HOTÉIS EUROSOL	PEPE CAR
				TERMAS MONTE REAL	
MARSANS	VIAGENS MARSANS	CLUB VACACIONES	AIR PLUS COMET	HOTETUR	GAT
		MUNDICOLOR	SPANAIR		IBERRAIL
		DIMENSIONES			PULLMANTUR
					TRAPSA
ORIZONIA	VIAJES IBERIA (Espanha)	AEROBALEAR	IBERWORLD		TRAVEL BUS
	D-VIAGENS (Portugal)	CONDOR VACACIONES	ORBEST		IBEROCRUCEROS
		EURO JET			BARCO HTL
		IBEROJET			IBEROSTAR
		IBERCUBA			RECEPTIVOS
		IBERSKI			
		KIRUNNA			
		SOLPLAN			
		SOLCUBA			
		TURAVIA			
PESTANA	INTERVISA	SONHANDO (TERRAS)	EUROATLANTIC	PESTANA HOTÉIS E RESORTS	CASINO DA MADEIRA, GOLF
	LEITE CREME	RAV			
PIÑERO		SOLTOUR		HOTÉIS PIÑERO E BAHIA PRÍNCIPE E RESORTS	SOL BUS
RAR	GEOTUR PORTUGAL E ESPANHA	GRANTUR			
	MEGAVIAGENS	PURAVIDA - SPORSKI			
	STAR	PARTICIPAÇÃO NO MUNDO VIP			
SONAE TURISMO	STAR	PARTICIPAÇÃO NO MUNDO VIP		AQUALUZ SUITE HOTEL	SOLINCA EVENTOS E CATERING
	EXITONLINE			TROIA RESORT	TRIOA GOLF
	GEOTUR PORTUGAL E ESPANHA			PORTO PALÁCIO HOTEL	MARINA DE TRÓIA
	TQ3			PORTO PALÁCIO SPA	
TUI	TUI TRAVEL	OPERADORES TUI	TUI FLY	TUI HOTELS	TUI CRUISES
		BEDSONLINE	THOMSON FLY		HAPAG-LLOYD
		FIRST CHOICE			
VISABEIRA	MUNDICOR			GIRASSOL HOTÉIS	GOLFE
				MONTEBELO HOTÉIS	CENTRO HÍPICO
				HOTÉIS TURVISA	RESTAURANTES VÁRIOS

Elaboração Própria através de informação obtida dos próprios grupos até 21 de Agosto 2008 e encarte Publituris 2008

O mercado tem bastantes organizações de eventos e congressos, bem como empresas de animação turística que, ilegalmente, vendem viagens, com excesso de concorrentes no mesmo espaço geográfico, praticando uma concorrência considerada com práticas desleais, com impostos elevados, entre outros. Estes dados serão desenvolvidos no cap.6, de análise de dados, secção 6.2.1.

Em relação ao excesso de concorrentes no mesmo espaço geográfico, e por ser um dos principais constrangimentos e problemas considerados pelos inquiridos, ver cap.6, verifica-se que a NUT II Lisboa é a que concentra maior número de agências de viagens, com cerca de 722, seguida da NUT II Norte com 567 e da NUT II Centro com 324. São as ilhas que apresentam menor número de agências de viagens, segundo os dados obtidos no Turismo de Portugal em Novembro de 2008 (fig. 36).



A procura de agências de viagens tem crescido e prevê-se que continue a crescer (29% de 2002 a 2008), no entanto, apenas uma pequena percentagem (15%) dos que viajam recorre à agência de viagens para marcação das suas férias, enquanto que na restante Europa se recorre quase o triplo e uma parte compra directo via internet (12%), conforme dados anteriormente referidos. De salientar, ainda, que apenas 50,4% da população total fazem férias (TP em 2007) e que uma parte dos habitantes, em média de 16% da população por NUTII, tem idades entre os 0 e os 14 anos, não tendo poder de compra. Ou seja, dos 5.308.788 habitantes que fazem férias, apenas 4.459.382 têm poder de compra e apenas 796.318 compram directamente nos balcões das agências de viagens e 637.055 compra via internet, resultando em somente **396 habitantes por cada balcão**. Este número

reduzido de habitantes por cada balcão e o contínuo crescimento elevado de agências de viagens origina uma elevada concentração de balcões num mesmo espaço geográfico, tornando-os cada vez mais concorrentes num mercado muito saturado e fragmentado, obrigando a enorme esforço na fidelização e captação de novos clientes. Estes dados evidenciam a necessidade de se colocar a **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada), a **Hipótese 4** (As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro) e a **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos).

Fig. 36 Número de agências de viagens por NUT

AGÊNCIAS POR NUT				HABITANTES POR NUT III						% HABITANTES POR NUT II					Nº MÉDIO HAB POR CADA AGÊNCIA	TOTAL HAB. EM NÚMERO
NUT II	NUT III	NÚMERO AGÊNCIAS POR NUT III	NÚMERO AGÊNCIAS POR NUT II	0-14	15-24	25-64	65 e +	TOTAL HAB. %	TOTAL HAB. EM Nº	0-14	15-24	25-64	65 e +	TOTAL HAB %		
NORTE	Alto Trás os Montes	24	567	11%	12%	53%	24%	6%	216245	16%	13%	56%	15%	35%	6.605	3.745.236
	Ave	67		16%	13%	57%	13%	14%	524057							
	Cávado	48		17%	14%	56%	13%	11%	411327							
	Douro	24		13%	13%	54%	20%	6%	212170							
	Entre Douro e Vouga	44		16%	13%	57%	15%	8%	287665							
	Grande Porto	280		16%	11%	58%	15%	34%	1281424							
	Minho-Lima	28		13%	12%	54%	21%	7%	251676							
	Tâmega	52		18%	14%	55%	12%	15%	560672							
CENTRO	Baixo Mondego	51	324	13%	10%	56%	20%	14%	332355	14%	11%	54%	20%	22%	7.364	2.385.911
	Baixo Vouga	57		15%	12%	56%	17%	17%	399607							
	Beira Interior Norte	7		12%	11%	51%	26%	5%	110151							
	Beira Interior Sul	7		12%	10%	51%	28%	3%	73923							
	Cova da Beira	13		12%	11%	54%	22%	4%	91350							
	Dão-Lafões	29		14%	12%	53%	20%	12%	291516							
	Médio Tejo	43		14%	11%	54%	22%	10%	231304							
	Oeste	50		15%	11%	55%	19%	15%	361868							
	Pinhal Litoral	53		15%	12%	55%	18%	11%	267223							
	Pinhal Interior Norte	7		13%	11%	51%	24%	6%	137636							
LISBOA	Grande Lisboa	628	722	16%	10%	57%	17%	72%	2025628	16%	10%	57%	17%	26%	3.890	2.808.414
	Península de Setúbal	94		16%	11%	57%	16%	28%	782786							
ALENTEJO	Alto Alentejo	13	89	12%	11%	51%	26%	16%	118066	13%	11%	53%	23%	7%	8.550	760.933
	Alentejo Central	20		13%	11%	52%	24%	22%	169863							
	Alentejo Litoral	15		12%	11%	54%	23%	13%	96169							
	Baixo Alentejo	10		13%	11%	52%	23%	17%	127581							
	Lezíria do Tejo	31		14%	11%	55%	21%	33%	249254							
ALGARVE	Algarve	188	188	15%	11%	55%	19%	100%	426386	15%	11%	55%	19%	4%	2.268	426.386
REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	R.A. Madeira	72	72	18%	14%	55%	13%	100%	246689	18%	14%	55%	13%	2%	3.426	246.689
REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES	R.A. Açores	49	49	19%	15%	53%	12%	100%	244006	19%	15%	53%	12%	2%	4.980	244.006
TOTAL segundo dados TP e INE a 15 Novembro 2008			2011											100%	5.280	10.617.575

### 2.3.4 Relacionamento entre os players na distribuição turística

As relações estabelecidas entre qualquer elemento do canal de distribuição inclui tanto elementos de cooperação como de conflito (Stern et al., 1996 in Buhalis, 2006). Os produtores, grossistas e retalhistas partilham, normalmente, informações, sistemas e valores promocionais dos vários produtos e destinos que vendem ao consumidor final. Segundo Christopher (1992) in Buhalis e Costa (2006) cada organização tem fortes relações de interdependência e complementaridade no canal de distribuição, mas mantém-se independente das restantes, o que origina, por vezes, conflitos de necessidades e objectivos.

Buhalis e Ujma (2006) referem que quanto melhores e mais agradáveis forem as relações entre os parceiros, maiores serão os benefícios e vantagens obtidos e segundo Anderson e Weitz (1989) in Buhalis e Costa (2006) é necessário avaliar constantemente a performance dos relacionamentos e da satisfação dos parceiros a fim de se tentar a maior estabilidade e harmonia possível, factores determinantes na obtenção de benefícios. Já McIntosh et al. (1995) afirmam que o turismo é “a soma dos fenómenos e relações constantes da interacção dos turistas, fornecedores de bens e serviços, serviços governamentais e comunidades anfitriãs no processo de atrair e receber visitantes”. Esta é uma área rica em relacionamentos, alguns de uma forma menos formal e em que de um lado estão os vários tipos de fornecedores, do outro, os clientes e lado a lado os vários colegas que exercem a mesma actividade. Qualquer um destes relacionamentos é sempre intenso e exige interdependência e ajuda.

Em relação aos colegas de área, tal como verificado anteriormente na secção 2.3.3, verifica-se considerável concorrência e competitividade, saturação do espaço, mas também troca de ideias e entreajuda. Normalmente, quando os laços de confiança são firmes, há facilidade para escoar produto próprio e para a prestação de serviços entre os vários players como suposto na **Hipótese 2** (As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico) e na **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade). Sobre a análise de dados deste tema ver cap.6.

Em relação ao consumidor, conforme referido na secção 2.3.1 e 2.3.2, existem várias leis que obrigam e responsabilizam as agências de viagens perante o cliente final, e são vários os organismos que interferem em caso de reclamação ou incumprimento perante o consumidor: o Provedor de Cliente, o Instituto de Defesa do Consumidor e o Turismo de Portugal. Segundo a APAVT (1999), o que o cliente final mais valoriza é: 1) a confiança na agência, que deverá conhecer bem os produtos que vende; 2) ter várias opções de escolha; 3) um compromisso preço/qualidade; e

4) onde impere a confiança no rigor da organização da viagem. Quanto ao que mais desagrada o cliente, são as falsas expectativas sobre os hotéis e a falta de informação integrada as mais apontadas. Este tema de relacionamento com o cliente será aprofundado, no cap.3, secção 3.3.2 e 3.3.3 e na análise de dados cap.6, secção 6.2.1.

Fig. 37 Necessidades e Desejos dos membros dos Canais de Distribuição Turística



Buhalis (2005) afirma que cada membro do canal de distribuição tem diferentes desejos e necessidades (ver fig. 37) que, por vezes, são antagónicas e conflituosas como resultado da tendência que cada player tem para tentar maximizar os seus proveitos e margens, tendo como consequência o maior gasto e esforço por parte dos parceiros. Afirma, ainda, que o panorama de hoje reflecte alguma preocupação quanto ao modo de efectuar a intermediação, o que conduz a adoptar novos comportamentos (**Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro), a reestruturar procedimentos, a actualizar as ofertas, para melhorar a satisfação do consumidor afim de continuar a manter a competitividade, numa era em que surgem novos tipos de intermediários electrónicos, em que os destinos turísticos tentam elevar as suas imagens e melhorar as suas ferramentas para atraírem reservas directas e em que os operadores desenvolvem as suas páginas de internet para contactar e vender directamente ao cliente final - bypass. No entanto, verifica-se que os intermediários e o canal de distribuição são uma rede organizada, que cria valor tanto para o produtor, como para o consumidor fundamentando-se em relações sólidas de confiança, tendo em conta as necessidades e os desejos de cada um dos players envolvidos. Este tema merece um estudo científico no futuro e mais alargado.

Para melhor compreensão deste tema, dos objectivos e das hipóteses colocadas no estudo, importa caracterizar mais aprofundadamente a relação com os parceiros fornecedores e com os recursos humanos das agências de viagens.

### **2.3.4.1 Caracterização do relacionamento com os Fornecedores**

Os produtores e distribuidores têm papéis complementares e objectivos comuns mas, simultaneamente, existem conflitos resultantes de políticas contraditórias e interesses divergentes. A grande parte dos conflitos resulta da luta concorrencial entre produtores e distribuidores, uma vez que a pressão em busca dos melhores preços de venda e das maiores margens é elevada. Segundo Lindon et al. (2009), as principais causas de conflitos nos relacionamentos da distribuição e da parte dos produtores, podem ser agrupados dependendo: 1) das condições comerciais do produto ou serviço (isto é, descontos e prazos de pagamento); 2) do acesso ao linear (referenciamento e merchandising); 3) da política de marcas (marcas do distribuidor); 4) da política de preços (se preço abaixo do preço de compra, descontos ao cliente); 5) do desejo de obter a exclusividade ou preferência, por parte dos fornecedores, afim de se obterem maiores vendas, melhores margens; 6) da recusa de venda dos produtores em relação a certos distribuidores por questões de imagem ou irregularidades de pagamentos; 7) e das práticas discriminatórias derivadas da pressão dos produtores/fornecedores e/ou distribuidores.

No turismo e na distribuição turística, a agência de viagens tem um papel preponderante, uma vez que é intermediária, é o canal de distribuição entre o produtor e o cliente que funciona como divulgadora e promotora dos produtos turísticos. A agência representa diversos pontos de venda, espalhados por toda a área geográfica de um país, vários balcões de distribuição e divulgação a custo zero de manutenção e onde os fornecedores só têm custo, em forma de comissão e/ou *rappel*, quando se dá a venda e cujo valor está já embutido no preço. Frequentemente, o agente de viagens divulga, informa e motiva o cliente a comprar determinado produto e este acaba por adquiri-lo directamente no fornecedor, tornando-se esta prática num custo elevado para a agência de viagens em vez de retribuição. Assim, para se combaterem estes custos e garantir que o cliente compra na agência, cobram-se valores de sinalização para adjudicação de uma reserva ou produto, bem como taxas de serviço (valores analisados mais adiante no cap.6, secção 6.2.1), por serem consultores, promotores e prestadores de informações do produtor para o consumidor.

Os fornecedores de uma agência de viagens são em número elevado e cada agência ou rede de agências deverá negociar com um número mínimo, consoante o tipo de produto ou serviço necessário, para satisfazer as suas necessidades, as necessidades do mercado, do cliente e

assegurar várias áreas e especializações. Os mais importantes na área core, os do trade, são: 1) as companhias aéreas; 2) os GDS; 3) os operadores, sejam eles generalistas ou especializados, a operar em charter com produto sol e praia, ou apenas com auto-férias, de autocarro, circuitos, cruzeiros, safaris, city-breaks, parques temáticos, neve, entre outros; 4) os estabelecimentos hoteleiros e as centrais de reservas; 5) e os rent-a-car.

O objectivo de qualquer contrato comercial é atingir o maior proveito e a maior remuneração possível para a agência de viagens, em troca de fidelização e garantia da distribuição e/ou utilização do produto dos seus fornecedores. Esta retribuição justifica-se uma vez que as agências são o mediador entre o produtor e o consumidor de turismo (Goeldner e Ritchie 2006, Jafari 2000). Em média, nos produtos core, a margem bruta da agência de viagens situa-se nos 12%, tal como se poderá verificar na análise de dados, cap.6 secção 6.2.1, e livre de impostos a margem situa-se entre 1 a 2% como indicam vários índices EBITDA. No entanto, através de acordos de rede e com incentivos em *rappel* ou *over*, podem atingir-se comissões de 30%, dependendo do serviço ou produto turístico, e margens muito mais elevadas, tal como comprova a análise de dados, no cap.6, secção 6.2.1 justificando a **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada) e a **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade).

Para melhor compreensão do que são os incentivos de vendas em *rappel* ou *over*, que contribuem para a rentabilidade da agência, e são juntamente com as comissões um dos principais motivos de adesão a uma rede, importa defini-los: *RAPPEL* é um valor de incentivo pago no final do ano, com pagamento efectivo a partir do mês de Março, pelo fornecedor se a agência de viagens ou o grupo atingirem os objectivos definidos consoante escalões e o *OVER* é dado como extra, um incentivo esporádico para implementação de uma nova rota, novo destino, novo produto, como garantia de fidelização e direccionamento de vendas ao fornecedor por parte de um grupo e é um valor inferior ao *rappel*, normalmente fixo e sem necessidade de escalões. Para além destas formas de remuneração por incentivo existem ainda o acesso dado pelo fornecedor a tarifas especiais, confidenciais, preferentes, tarifas NET mais acessíveis com valores inferiores ao que normalmente se pratica no mercado e em que é o agente de viagens a definir a margem de lucro que quer ganhar nessas tarifas.

Os operadores turísticos tentam, também, junto dos fornecedores locais (DMC, hoteleiros, transferistas, etc), obter as melhores condições em troca de volume de vendas e clientes. Segundo Buhalis (2005), dois tipos de contratos são estabelecidos com os produtores, o de reserva em bloco, o chamado *allotment* que prevê um determinado volume em determinada época, em que o operador tem direito à venda dos produtos/lugares até determinada data limite

(Release), que normalmente é até poucos dias antes da data de reserva/entrada dos clientes. A outra forma de contrato é o Commitment, ou seja, são lugares/produtos pré-comprados e pagos em bloco com risco de serem vendidos ou não e são os usados, normalmente, em operações de voos charter. Neste tipo de contrato, uma vez que existe a garantia de compra de determinado produto, em que o risco é transportado do produtor para o distribuidor (operador turístico) os valores pagos pelos produtos fornecidos são mais baixos que noutro tipo de negociação. Em Portugal verificam-se regularmente contratos mistos dependendo da época do ano e do destino. Daí a necessidade de se colaborar em rede ou em estreita parceria com as agências de viagens que os ajudam a escoar o produto e a atingirem os objectivos (**Hipótese 2** - As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico e **Hipótese 3** - A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade).

O operador, segundo Sheldon (1994), dependendo do volume de venda, histórico de relacionamento com o produtor e situação financeira, consegue descontos nas tarifas rack rate entre 10 a 50% e que, para Buhalis (1995 e 2000), podem ir até 70% nos grandes operadores multinacionais. No entanto, estes valores são prejudicados com: 1) os custos de marketing que prevê a produção e distribuição de brochuras, também elas cada vez mais substituídas pelas digitais, uma vez que, o seu custo é em média 2 a 5% do valor total do pacote e nem sempre são utilizadas (Buhalis, 2005); 2) e com os custos de promoção dos seus produtos, que englobam recursos humanos, comerciais, promotores, visitas constantes às agências de viagens, viagens de familiarização, entre outras acções.

Na aviação, segundo Wanhill (1993) in Buhalis (2005), os operadores turísticos bloqueiam lugares ou aviões na totalidade, para uma época inteira ou apenas em algumas partidas e/ou destinos e que em Portugal, no caso dos voos reservados na totalidade, os charter, podem ser partilhados os riscos com outros operadores, mesmo que sejam concorrentes, a que lhes chamam operações POOL. Pois, os operadores para se rentabilizarem necessitam de uma utilização de 90% do produto que dispõem a fim de atingirem o break even, o que segundo vários autores como Fitch (1987) e Josephides (1993, 1994) in Buhalis (2005) se torna no maior risco das operações dos operadores. De forma a reduzirem tal risco surgem muitas pressões por parte do operador para com o canal de distribuição, principalmente, com as agências de viagens, resultando por vezes em conflitos ou desconforto entre ambos.

Será interessante referir como se pode processar a fase de negociação entre grossista e retalhista (fig. 38), segundo dados observados em alguns tipos de redes de agências e é, segundo os resultados dos dados dos inquiridos, referidos no cap.6, secção 6.2.1, um dos motivos e das



vantagens mais importantes para se estar integrado em rede. Primeiro, faz-se uma análise de mercado onde se exploram as várias relações de qualidade/benefício/capacidade de resposta/nível de produção da rede/necessidade e procura do consumidor final de produtos das agências de viagens, consoante os serviços a contratar e que se encontram disponíveis no mercado da oferta. Considera-se o nível de relacionamento entre grossista e retalhista, o feedback que advém do tratamento das reclamações e questionários de qualidade elaborados anteriormente na rede. Na etapa seguinte, formaliza-se o pedido de reunião a fim de se negociar/contratar os vários pacotes de produtos e serviços, estabelecendo-se frequentemente objectivos mínimos de produção e de volume de negócio como forma de se estimular a venda, aumentar a retribuição e motivar a agência de viagens. Presencialmente, debatem-se vários pontos do protocolo a estabelecer, analisa-se a produção, desempenho e relacionamento do ano anterior, estabelece-se uma previsão para o ano em que vigorará o protocolo, tendo em conta novas apostas e novas estratégias de ambas as partes. Finaliza-se a parceria definindo a actuação no espaço, tempo, as formas de trabalhar, os procedimentos, os produtos e serviços. Após aceitação e formalização do acordo comercial, procede-se à comunicação aos parceiros integrados ou associados à rede e seus recursos humanos, que de imediato o podem usufruir. No sentido de garantir um fluxo contínuo, o volume de negócio desejado e acordado com os fornecedores, cada agência da rede deve comprometer-se a realizar um conjunto de objectivos, garantindo-se, assim, caso os concretize, uma margem de lucro superior, mais produção, mais e melhor serviço disponível, mais mercado e garantindo ou aumentando o poder negocial da rede e da agência, a fim de dar continuidade ou melhorar os acordos comerciais futuros. A verificar qual o peso que a negociação e os serviços têm numa rede na análise de dados no cap.6.

Fig. 38 Processo de negociação com fornecedores



Fonte: Elaboração própria

Após esta fase o fornecedor/operador dá a conhecer os seus serviços através de apresentações em workshops para lançamento dos novos produtos e serviços, através de Convenções, em forma de formações esporádicas sobre alguns produtos específicos, ou via promoção directa nas agências de viagens por forma a esclarecer eventuais dúvidas e motivar o agente para a venda

preferencial dos seus produtos em detrimento de outros semelhantes dos concorrentes e contribuindo para a qualificação e especialização dos recursos humanos como expresso na **Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos. Assim, como os serviços turísticos necessitam de transmitir elevado nível de confiança, segurança e credibilidade, os relacionamentos entre todos os players exigem o mesmo. Com a quantidade crescente de reclamações por parte dos clientes, (que segundo dados do Provedor do Cliente, no jornal *Ambitur* de 7 de Julho 2008, só no primeiro semestre registou-se uma subida de 11% em relação ao período homólogo de 2007), tenta-se e é necessário vender e direccionar cada vez mais as vendas para os fornecedores de maior qualidade, confiança, melhor relacionamento e facilidade de resolução em caso de incumprimento ou reclamação do clientes.

Dos principais fornecedores, como se pode verificar na análise de dados no cap 6, secção 6.2.1, a maior ligação é com as transportadoras aéreas, com estabelecimentos hoteleiros, GDS e rent-a-car. No que concerne ao relacionamento com as **companhias aéreas**, segundo Appelman e Go in Buhalis (2005), tem vindo a degradar-se devido à redução das comissões, descida de incentivos pagos às agências de viagens e o constante contacto directo com o cliente a preços e taxas de emissão mais acessíveis do que os que constam via GDS. Este contacto é feito directamente através das páginas próprias de internet com produto próprio, onde o cliente pode efectuar a sua reserva ou em call centers onde cobram valores de taxas de emissão inferiores ao restante mercado. Frequentemente através dos GDS não se encontram as tarifas mais económicas disponíveis, mas obtêm-se directamente na companhia aérea. Estas privilegiam os programas de fidelização de clientes quer para individuais, quer para empresas, onde qualquer outro intermediário não pode interceder senão para registar os dados do cartão do cliente no momento da reserva, para que este tenha os seus pontos registados e acumulados que lhe dão acesso a usufruir de privilégios, como upgrades de classes, viagens prémio para si e acompanhantes, entre outros, directamente na companhia aérea ou seus parceiros na rede a que pertencem. Estes comportamentos originam que se encare a posição dos fornecedores na internet de desleal e negativa para as agências de viagens (verificar cap.6, secção 6.2.1).

O relacionamento com os **estabelecimentos hoteleiros** é caracterizado por uma competição forte entre ambos, principalmente devido ao facto dos hotéis oferecerem, ao segmento empresas, tarifas muito semelhantes às negociadas com as agências de viagens. Este parceiro também privilegia cada vez mais o canal distribuidor directo com o cliente via internet, telefonicamente, promoção directa nas empresas e no balcão.

Também os **rent-a-car** têm vindo a privilegiar os mesmos canais de contacto directo com o consumidor final e se um agente de viagens pretender vender este produto terá que, na maioria das vezes, efectuar um contrato específico ou ser agência de viagens IATA. Um número considerável de hotéis vendem este produto directamente e nota-se uma crescente tentativa de colocar o produto incluído, ou como complemento, nos pacotes através de programas que estimulam a compra via operador turístico, como é exemplo o Fly and Drive.

As condições de contrato dos hotéis e dos rent-a-car, para que as agências de viagens vendam, traduzem-se em retribuição via comissão, tarifas net e/ou especiais sob um código específico e antecipadamente negociadas com as redes ou agências de grande volume de vendas, o que justifica a necessidade de se estar integrado em rede. Pode verificar-se os dados obtidos, sobre os dez principais fornecedores em Portugal e os principais destinos procurados, no cap.6, secção 6.2.1, tabela 7 e 10.

#### 2.3.4.2 Caracterização do relacionamento com os Recursos Humanos

Até ao final do século XX, conseguir lucros era relativamente fácil para as agências de viagens devido às comissões, à pouca concorrência, à generosidade dos GDS (Global System Distribution) que equipavam as empresas com sistemas de reservas, ofereciam a formação, bem como as estruturas de comunicação e todo o equipamento informático necessário. A pouca concorrência permitia que a maior parte das agências de viagens colocasse recursos humanos muito jovens, sem qualquer formação, oferecendo salários baixos o que originava uma produtividade baixa, erros frequentes e a uma rotatividade inevitável, prejudicando a qualidade da prestação de serviços. No entanto no início do século XXI, com o aumento da concorrência, com o aparecimento dos clientes mais exigentes, com a queda das comissões e dos incentivos dos GDS, com os sistemas informáticos das companhias aéreas com controle das quotizações de reservas, que ao mínimo erro debita multas avultadas (ADM), as agências de viagens têm a necessidade de aumentar a produtividade, a qualidade dos procedimentos internos, reduzir erros e custos, instigando-os a investir em recursos humanos mais qualificados, em novos tipos de organização e em tecnologia para garantir a competitividade no mercado, agregando valor aos seus clientes. Estes factores conduzem a que se coloquem a **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada), a **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade), a **Hipótese 4** (As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro) e a **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos). O resultado da análise dos dados destes temas pode ser verificado no cap.6.

As características específicas dos serviços do turismo, anteriormente referidos no cap.1, secção 1.3, criam uma grande insegurança no cliente, que exige um elevado grau de profissionalismo, especialização e de conhecimentos técnicos por parte do agente de viagens que está no atendimento, a fim de poder transmitir a confiança necessária a serviços não palpáveis. A OMT (2001) reforça que para tal é necessário um elevado grau de motivação e formação dos recursos humanos, para que se obtenham profissionais flexíveis, capazes de satisfazer as necessidades dos clientes, envolvidos na organização em que trabalham, fortemente motivados, demonstrando uma atitude positiva, que será percebida também positivamente pelo cliente.

Tendo em conta os novos perfis de clientes, os novos mercados, a procura mais madura, mais exigente, informada, melhor formada e com novas motivações, assunto a abordar mais adiante no cap.3 secção 3.3, os agentes de viagens necessitam de estar bem preparados para que se sintam seguros, capazes e estejam no mesmo patamar de qualidade e necessidade exigida pelo cliente, conduzindo à satisfação e à fidelização tornando a empresa mais competitiva e estável.

Fig. 39 Benefícios que derivam da satisfação do cliente

O facto de se obter clientes satisfeitos origina consideráveis benefícios para as empresas do sector (fig. 39), destacando-se a estabilização da procura e a maior segurança no emprego (OMT, 2001).

Segundo o estudo das estratégias empresariais para as agências de viagens da APAVT (1999), é

necessário ter um conjunto de profissionais bem preparados para se enfrentar um cliente cada vez mais exigente e uma técnica cada vez mais versátil e em evolução. O estudo refere ainda que, para uma agência de viagens sobreviver tem que “maximizar o seu segundo activo mais importante, os recursos humanos, para manter o seu activo mais importante, os clientes”, e que o profissional agente de viagens é uma peça fundamental na cadeia de comercialização de serviços, uma vez que nele está centrada a força de venda dos destinos e dos serviços turísticos.

A exigência da nova sociedade de informação e da nova competitividade institucional impõe novas estratégias, sendo uma delas a orientação para a qualidade do atendimento direccionada à



Fonte: Adaptado da OMT, 2001

satisfação do cliente. O atendimento, se usufruir de serviços qualificados, torna-se um poderoso instrumento de marketing para conquistar e manter clientes e se o prestador dos serviços for bem orientado, se tiver um bom conhecimento das funções que irá desempenhar, será um elemento fundamental para a percepção de qualidade e bom serviço por parte do cliente.

Para os autores Marques e Blau (1927) e Tovos (1998), in Dantas (2002), um bom vendedor/consultor/promotor em turismo deve conhecer perfeitamente as características da indústria de serviços turísticos, conhecer perfeitamente as características da procura, detectar as necessidades de um potencial cliente, tendo em conta possíveis limitações, também deve ter ampla preparação cultural e técnica, e ser o profissional que fornece informações fidedignas, actualizadas e cuidadas. É essencial no agente de viagens uma apresentação cuidada, uma postura correcta, uma linguagem acessível com boa dicção, ser educado, ter características específicas (bom a comunicar, ser simpático, ter características de liderança e auto-motivação), responsabilidades para com a empresa e a sociedade onde se insere.

Um dos objectivos principais das empresas, segundo a OMT (2001) é a tentativa de obtenção de qualidade total, uma vez que é a aposta mais segura para vencer a competitividade. As organizações devem garantir aos clientes que são capazes de responder às suas necessidades, desejos e expectativas, melhor que os concorrentes e o objectivo é o de satisfazer o cliente em todos os âmbitos, a fim de obter benefícios mútuos para os turistas, empresas, destinos e colaboradores, e para cumprir tal objectivo, o papel e a postura dos recursos humanos é essencial.

Os colaboradores de uma agência de viagens têm que executar um elevado número de tarefas, algumas referidas no cap.2, secção 2.3.3.2, fig. 26, na grande maioria das vezes sob pressão devido à compra, cada vez mais recorrente, de última hora, a promoções constantes, à busca das melhores tarifas com poucos lugares, com muitas restrições e sofrendo com a sazonalidade que os obriga a, num curto espaço de tempo, trabalhar o dobro das horas e com o dobro da intensidade, justificando o número médio de trabalho de 9,2h diárias (INE, 2005).

Para aliviar estas pressões, executar melhor as suas funções, evitar erros, amenizar eventuais reclamações, é importante e necessário que o agente de viagens esteja preparado e dotado de bons relacionamentos, contactos fortes e duradouros com os fornecedores, conseguir criar empatia com o cliente, ter bons conhecimentos tecnológicos para manusear os diversos sistemas e boa preparação. Hopkins (2000) afirma que um agente de vendas é a pessoa que cria rentabilidade para a empresa, mediante a utilização de recursos e técnicas especializadas,

incrementa o standard de vida dos seus clientes dinamizando o sector onde se insere. Assim, o trabalho de um agente de viagens é importante para a empresa, para os parceiros e fornecedores, mas também para o cliente, porque o ajuda a resolver problemas, a diferenciar entre todos os produtos e serviços existentes no mercado, a escolher o que melhor satisfaça a sua motivação, desejos e possibilidades e a identificar as suas verdadeiras necessidades de modo a alcançar uma maior realização pessoal. A eficácia do agente de viagens desempenha, quase sempre, um papel crucial para o sucesso ou insucesso comercial de uma empresa, e mesmo a melhor estratégia de marketing, concebida sabiamente no backoffice, arrisca-se a falhar se não for apoiada no front-office, por agentes competentes, preparados, motivados e experientes (Lindo et al., 2009).

## 2.4 Conclusão

A distribuição turística é composta por diversos elementos que desempenham várias funções que se complementam e interligam com dos demais players envolvidos. Vários são os canais de distribuição turística, com várias tipologias e actividades, no entanto, neste capítulo o maior destaque é dado às agências de viagens, uma vez que são os elementos principais deste estudo.

Conclui-se que a distribuição turística, nomeadamente as agências de viagens, são um dos pilares principais no sector do turismo, uma vez que têm como principal função a interligação entre produtores e consumidores, distribuindo os produtos e serviços dos seus produtores, partilhando custos e criando valor para os seus clientes, ajudando-os na escolha, e na tomada de decisão, dando-lhes a segurança necessária e respondendo às suas necessidades e desejos. Este sector está regulamentado por várias entidades reguladoras, tem legislação variada e procedimentos complexos específicos que obrigam a que os recursos humanos sejam detentores de competências em várias áreas.

Assim, de forma a responder à proposição de partida, aos objectivos e às hipóteses colocadas, procedeu-se à caracterização do sector onde as agências de viagens estão inseridas, à identificação e definição das várias componentes, respectivas funções e relacionamentos com os recursos humanos e com os fornecedores. Relacionamentos este que apesar de conterem vários pontos de pressão e conflito, resultantes da negociação e da tentativa de contacto directo com o cliente final por parte dos fornecedores, denotam significativa entreaajuda e a tentativa de manter relações estáveis de confiança para que se consiga atingir o objectivo comum de obtenção de benefícios.

Através da revisão bibliográfica foi possível compreender as formas de actuação das agências de viagens, a organização complexa e de complementaridade para com os restantes elementos da cadeia de valor da distribuição turística. Este capítulo contribuiu, ainda, para o reconhecimento do

ambiente transaccional específico de Portugal que permitirá justificar alguns dados recolhidos e apontados pelos inquiridos, como é exemplo do problema de um mercado excessivamente fragmentado, concorrencial e em constantes mudanças.

Um novo cenário das agências de viagens, tema que será abordado no capítulo seguinte, está evidente num mundo globalizado, originando um novo turismo, novos clientes e exigindo novas formas de actuar, de se relacionar e organizar, esperando assim o aparecimento de novos desafios a que se devem adaptar e aproveitar.





### **III CAPÍTULO**

## **O NOVO CENÁRIO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS**



## **3 CAPÍTULO - O NOVO CENÁRIO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS**

### **3.1 Introdução**

Vários são os factores que contribuem para que a distribuição turística adopte novas atitudes, com o objectivo de manter um papel importante na cadeia de valor do turismo.

Este capítulo tem como objectivo identificar e caracterizar os constrangimentos, os impactos e as novas tendências do mundo globalizado em que operam as agências de viagens (secção 3.2), incitando-as a adoptarem novas estratégias, novos objectivos e novas posturas, de forma a conseguirem crescer, desenvolver e melhorar os seus serviços, de acordo com a proposição de partida deste estudo.

Do novo ambiente destacam-se temas como a globalização (secção 3.2.1) e os vários constrangimentos que sofrem as agências de viagens (secção 3.2.2), tais como: o aumento da concorrência, o aumento dos custos, a redução das receitas, o aumento da insegurança e do terrorismo, a evolução dos GDS, a desintermediação e a reintermediação, e o impacto das novas tecnologias.

As novas oportunidades e os novos desafios que se colocam às agências de viagens serão também contemplados (secção 3.3) e focam-se nos seguintes temas: os novos mercados emergentes e a mudança dos fluxos turísticos, a mudança do perfil do cliente, a necessidade de evolução do perfil do agente de viagens, a fim de se adaptar à nova realidade onde é cada vez maior a tendência e a necessidade de integração e de colaboração entre os vários players da distribuição turística.

### **3.2 O Novo Ambiente**

Um número considerável de autores e estudos têm-se debruçado sobre as características do turismo no século XXI, que estão a alterar o ambiente onde se movimentam e operam as agências de viagens. Segundo Lockwood e Medlik (2003), assiste-se a uma proliferação de alianças e parcerias em todo o mundo, entre negócios e lazer, fornecedores e consumidores, ligações via tecnologias de informação e e-commerce. Vive-se um ambiente de economia de escala onde as empresas globalizadas se debatem com a concorrência de empresas especializadas em nichos, a opção de turismo de massas versus turismo de elite e onde o turismo doméstico cresce rapidamente. Verifica-se ainda a evidência do turismo de negócios em crescimento e a oposição de serviços completos e de alta qualidade versus serviços ou produtos sem regalias e a baixo custo.

Neste cenário desenham-se alterações no índice de sazonalidade devido à saturação e aos congestionamentos da oferta em épocas altas, reduzindo a atractividade e desviando os clientes para usufruírem de férias em épocas baixas, em períodos curtos e repartidos. Factos resultantes de uma maior flexibilidade dos clientes, derivada das profissões liberais ou das suas condições sociais de reformados, de séniores com muita saúde e liberdade de movimentos, livres e sem quaisquer restrições de tempo nem de fronteiras.

Estudos como “The Future Traveller Tribes 2020” do Amadeus (2007) e o Barómetro anual da Travelstore-American Express (2008) revelam indicadores semelhantes aos referidos anteriormente. Acrescem que se prevêem constantes oscilações na subida dos preços do petróleo, aumento do clima de insegurança e desconfiança, taxas de ocupação record na hotelaria, custos de viagens de negócio a aumentar, bem como significativos atrasos dos voos que operam na sua máxima capacidade. Factores que impulsionam os clientes a recorrerem e a adoptarem outros meios de transporte alternativos como é o caso do comboio, onde o pricing é mais competitivo, permitindo às empresas optimizarem os custos das suas viagens sem terem que as reduzir (ver fig.40).

Fig. 40 Principais tendências de mercado em 2007, Barómetro anual Travelstore-American Express 2008



Estas alterações e a evolução no panorama mundial que afecta a distribuição turística e as agências de viagens portuguesas devem-se, em grande parte, aos efeitos da globalização provocando vários problemas e constrangimentos, como referido pelos inquiridos (ver análise de dados cap.6, secção 6.2.1). Torna-se, assim, necessária a análise e a caracterização mais pormenorizada destes factores neste estudo, de forma a se compreenderem

as atitudes e a se preverem tendências no mercado das agências de viagens em Portugal.

### 3.2.1 Globalização

A globalização é um dos factores que impulsiona a transformação, o redesenhar do turismo e da distribuição turística, que se vê confrontada com novas realidades, novas necessidades, outra conjuntura e outros players. Estas alterações provocadas pela globalização incitam as agências de viagens e os vários elementos do turismo, a definirem novos objectivos e estratégias, a fim de crescerem, desenvolverem e melhorarem os seus serviços. Assim, neste estudo importa explorar e compreender este tema que, consequentemente, estimula as agências de viagens a adoptarem uma nova forma de competir transversal e globalmente.

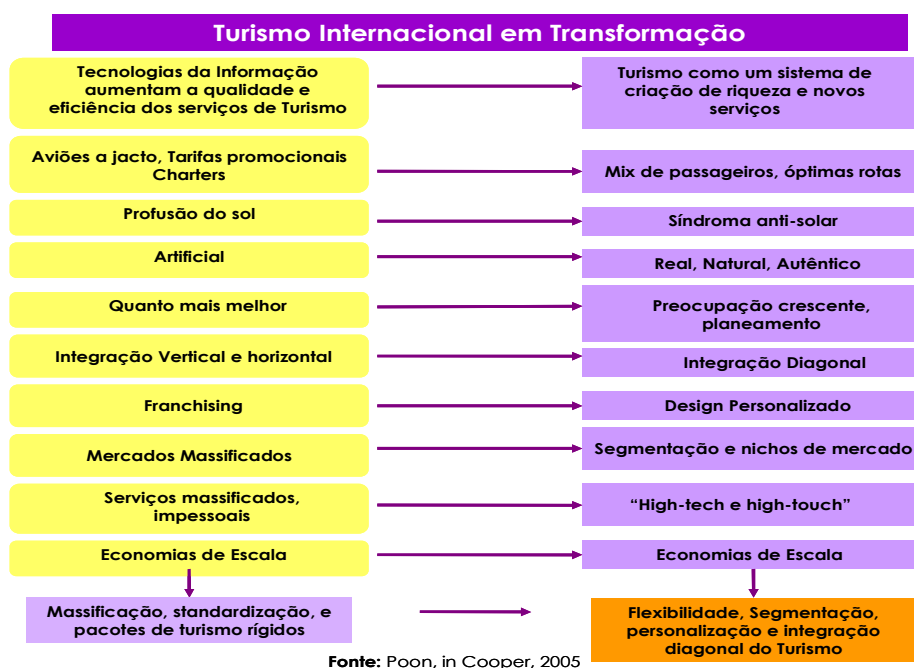
O termo globalização, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), apareceu em 1980 e referia-se ao processo de integração com interligações a nível mundial, sem restrições de nacionalidade ou de fronteiras. Em 1990, o processo de convergência global provocou a desregulamentação das economias internas de muitos países e facilitou a emergência de novos mercados de abrangência mundial suportados por uma revolução tecnológica que, no turismo, afectam principalmente as comunicações e os transportes, e consequentemente as agências de viagens. A globalização caracteriza-se pelo 'livre' movimento de pessoas, bens, capitais e conhecimento, resultantes do 'relaxamento' das fronteiras entre diferentes países.

Jafari (2000) indica 3 vagas principais na globalização: a da colonização, do desenvolvimento no sentido capitalista e do capitalismo neoliberal que conduziu à criação de zonas de comércio livre, dependências tecnológicas, reestruturação da ciência e da tecnologia, privatização, equilíbrio nas balanças de pagamentos, fusões e aquisições, centralização e concentração do capital e do poder em empresas privadas multinacionais. Algo que tem vindo a afectar, inevitavelmente, o sector da distribuição turística e das agências de viagens.

Smerald (1998), in Boniface e Cooper (2005) identifica vários factores que originaram a globalização no turismo e que serão abordados posteriormente neste capítulo, alertando para algumas das consequências desta nova ordem mundial, tais como: 1) o necessitar de standardização e homogeneização de produtos no turismo; 2) o crescimento da competição; 3) a necessidade de maiores investimentos em marketing e tecnologias; 4) proceder a alianças estratégicas; 5) adoptar marcas globais e reconhecidas internacionalmente; 6) bem como o adoptar de novas formas de gestão, novas formas de fazer negócio; 7) utilizando novas ferramentas como o correio electrónico e a internet; 8) a necessidade de economias de escala; 9) do poder negocial, para que um negócio consideravelmente fragmentado como o da distribuição turística, composto maioritariamente por pequenas e médias empresas (PME's), possa continuar a crescer.

A nível internacional prevê-se que o turismo continue a ser facilitado pela liberalização do comércio acordados sob o Acordo Global sobre Tarifas e Comércio (GATT) de 1994 (cuja missão se baseia no princípio de que as forças de mercado livre são os melhores meios de dotar os consumidores com as melhores práticas, com os melhores produtos a melhores preços), pelos “blocos” do comércio organizados em forma de aliança económica agrupando grupos de países, como é exemplo o Acordo de Comércio Livre da América do Norte (NAFTA), a União Europeia, a Associação das Nações do Sudoeste Asiático (ASEAN), o Mercado del Cono Sur (MERCOSUL), entre outros.

Fig. 41 Turismo Internacional em Transformação



Tal como refere Poon (2006), o turismo internacional está em transformação e será mais flexível, mais customizado, segmentado e integrado, abandonando o formato de massas rígido, estandardizado ou empacotado dos anos 70. No entanto, prevê-se um turismo sujeito a catástrofes naturais, a mudanças climáticas, a epidemias que passam fronteiras e afectam mundialmente, sujeito a um crescimento da violência com maior exposição ao terrorismo, que tem no turista um dos alvos principais para atingir os seus fins. É neste panorama globalizado que a distribuição turística terá que viver e trabalhar, devendo ficar consciente destas mudanças trazidas pela globalização e tentar adaptar-se à nova ordem mundial, para continuar a ter um papel importante (ver fig. 41). Algo em que Cunha (2001) acredita, uma vez que, segundo o autor, a globalização dos mercados estimula as empresas produtoras a darem uma maior importância à distribuição turística, resultando

em associações com organizações que fazem a intermediação, que lhes garanta um fluxo estável de consumidores e uma boa organização. Kotler et al (2005) afirmam que estes fazem toda a diferença entre uma empresa eficiente e uma que luta pela sobrevivência, mediante os vários constrangimentos que afectam os mercados.

A globalização atinge a grande maioria dos mercados ao mais alto nível político-económico, afecta diferentes países de igual maneira e, no turismo e na distribuição turística, faz-se sentir de forma acentuada. Vários são os factores que alteram a envolvente das agências de viagens de forma drástica e para os quais devem estar conscientes. Destacam-se os seguintes: aumento da procura, aumento da concorrência, mudanças no perfil dos clientes, mudanças nos fluxos de turistas, mudança na cadeia de distribuição turística, integração e concentração, desintermediação e reintermediação, mudança na densidade dos relacionamentos, aumento dos custos e redução das receitas e da rentabilidade. Estes são os temas a explorar na secção seguinte.

### **3.2.2 Constrangimentos da actividade das agências de viagem**

Os constrangimentos apontados pelos agentes de viagens são diversos e afectam seriamente o negócio da distribuição turística redesenhando-a. Os dados recolhidos sobre este tema foram consideráveis e relevantes para este estudo, uma vez que contribuíram para clarificar quais os motivos que estimulam fortemente a agências de viagens a aderirem à colaboração e a se integrarem em rede. Assim, para cumprir com os objectivos e as hipóteses colocadas neste estudo importa analisar detalhadamente e compreender melhor esta realidade.

Até finais do século XX, conseguir lucros era relativamente fácil para as agências de viagens, que usufruíam de boa remuneração por parte dos fornecedores e em que a pouca concorrência eliminava a necessidade de investir e garantia resultados positivos. Este cenário permitia que as agências de viagens oferecessem salários baixos, atraindo apenas colaboradores jovens, sem formação e com habilitações mínimas reflectindo-se numa baixa produtividade, em erros constantes nos processos e numa alta rotatividade, prejudicando significativamente a consistência do serviço prestado ao cliente. No início do século XXI, com o aumento da concorrência, o emergir de clientes mais exigentes e a queda das comissões, as margens e os resultados positivos decresceram consideravelmente e as agências começaram a sofrer de uma quebra de cash flow e de baixa rentabilidade.

Este novo ambiente exige que se evitem erros, que a produtividade e a qualidade dos procedimentos internos aumente e, consequentemente, melhore o serviço ao cliente. As

condicionantes e os constrangimentos são vários, têm vindo a aumentar e criam dificuldades aos agentes de viagens (ver cap.6, secção 6.2.1). Entre estas podem destacar-se as seguintes: 1) acompanhar os ritmos de mudança do sector e do país em geral, que têm acção directa na actividade através de sistemas complexos de tarifas, de horários, de taxas de emissão e procedimentos aumentando a necessidade de se estar actualizado constantemente; 2) efectuar a gestão da intensidade das relações entre os players do sector, que necessitam de elevado índice de confiança uma vez que constitui um factor determinante para a rentabilidade do negócio; 3) inverter o abrandamento de intensidade de fluxos de negócio resultantes da utilização mais intensa das tecnologias da informação pelos parceiros de negócio e pelos consumidores finais, pela redução dos preços dos transportes e do alojamento proporcionando margens diminutas; 4) obter meios financeiros que permitam acompanhar a inovação progressiva dos meios de comunicação, de tecnologias alternativas e complementares, que ajudam na tomada de decisão e na gestão corrente da actividade; 5) lutar pela competitividade face a fornecedores e produtores de serviços com poder negocial que reduzem custos nos processos de intermediação e adaptar-se à redução de comissões, bypass de fornecedores; 6) descobrir redes de parceiros credíveis e com boas práticas para integração de processos e serviços, que os ajude a diluir e a suportar custos que isoladamente não são viáveis, a melhorar a sua formação e a qualidade de serviço; 7) diversificar o portfólio de produtos e serviços e manter contínuo acesso directo a consumidores visando uma eficiente retenção e fidelização dos clientes (competências e aplicações de CRM-Customer Relationship Management); 8) possuir um sistema de informação de gestão integrado que permita o acesso a informação completa e eficiente de tendências de procura, de formas de monitorização e de apoio à gestão; 9) acompanhar os clientes cada vez mais exigentes, mais bem formados e informados, maior defesa do consumidor que também conduz à tentativa de oportunismo e especulação de factos a fim de obterem indemnizações e viagens grátis; 10) gerir e calcular as diferenças cambiais, a valorização do Euro face ao dólar ou vice-versa; 11) cumprir com o carácter jurídico que controla e dificulta demasiado a actividade de agência de viagens, obrigando-as a serviços e funções demasiadamente restritas; e 12) suportar e cumprir com impostos elevados face a outros países, que origina que os consumidores procurem obter os serviços noutros locais, países vizinhos, e encarecem as viagens e os custos da agência.

Tendo em consideração estes aspectos, adiante caracterizam-se mais pormenorizadamente alguns dos constrangimentos que se consideram mais relevantes para a actividade das agências de viagens em Portugal, cujos dados resultantes dos inquiridos constam no cap.6, secção 6.2.1. Importa referir que os referidos constrangimentos originam uma necessidade de se adoptarem novas estratégias (**Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem



no futuro), facilidades em aceder a serviços especializados e qualificados (**Hipótese 1** - As agências de viagens em rede têm acesso a serviços que dificilmente obteriam de forma isolada), formarem cada vez mais e melhor os seus profissionais (**Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos) a fim de desenvolverem e aumentarem a rentabilidade (**Hipótese 3** - A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade).

### 3.2.2.1 Aumento da Concorrência

A livre circulação de bens e serviços, os avanços tecnológicos e o aumento da procura favorece o aparecimento de um crescente número de clientes, novos concorrentes e investidores, que deixaram de ser locais tornando-se globais. Desta conjuntura advém a necessidade de redução nos custos da produção para se ganhar o consumidor e vencer a concorrência. Esta necessidade impele os produtores a contactarem directamente o público final prescindindo de intermediários e distribuidores do seu produto, tornando-os, também eles, concorrentes das agências de viagens. A concorrência com os produtores agrava a competição existente derivada do aumento das redes em franchising e das facilidades para a aquisição de alvará e abertura de uma agência de viagens, que tornam o mercado saturado e repleto de concorrentes semelhantes a actuarem no mesmo espaço geográfico e com os mesmos públicos-alvo (ver cap. 2, secção, 2.3.3, fig. 36).

Apesar de se registarem várias concentrações e integrações de empresas da distribuição turística assiste-se, ainda, a um mercado de viagens excessivamente fragmentado, com excesso de operadores, com excesso de oferta, falta de lealdade, com crescente número de outros canais e tipos de intermediários para além dos tradicionais, como são exemplo os portais online, os blogs, os quiosques de viagens. Verifica-se um mercado com agentes que, para sobreviverem, não cobram despesas de reserva nem taxas de serviço, perdendo por vezes a quase totalidade das suas comissões procedendo a elevado nível de descontos, passando para o cliente as condições mais favoráveis que o operador oferece, por estarem em rede e desconcertando, desta forma, o mercado das restantes agências de viagens e operadores. Registam-se, ainda, um número significativo de empresas de organizações de eventos e congressos, de empresas de animação turística ou outras de actividades diferenciadas e que, ilegalmente, comercializam viagens praticando uma concorrência com práticas desleais transtornando o negócio das agências de viagens, provocando-lhes graves problemas na sua rentabilidade e entraves ao seu crescimento e desenvolvimento.

### 3.2.2.2 Aumento dos Custos

Este tema é particularmente importante para este estudo, uma vez que o aumento dos custos é dos factores que mais preocupa e afecta o negócio das agências de viagens que se vêem confrontadas com dificuldades financeiras significativas. Dos custos destacam-se os seguintes:

★ **O Peso dos Impostos – Imposto sobre o valor acrescentado e Pagamento especial por conta**

Os impostos têm sido considerados como um sério constrangimento à actividade das agências de viagens dificultando-lhes a actividade e a rentabilidade. Apesar de usufruírem de um regime especial de IVA expresso no dec-lei 221/85, o valor aplicado em Portugal é ainda elevado e torna as viagens mais caras que o país vizinho (com menos 4%). Este factor originou a perda de competitividade nos mercados de incoming e de outgoing, criando o hábito das agências de viagens localizadas perto das fronteiras perderem clientes para Espanha. Este imposto veio causar alguma confusão entre as agências de viagens retalhistas e os operadores turísticos, não só relativamente aos casos em que se aplica o dec-lei 221/85 ou o regime geral estabelecido no Código do IVA (CIVA), mas também quanto às taxas a aplicar às comissões devidas à agência distribuidora (APAVT, 1999).

O PEC é outro imposto aplicado às agências de viagens em Portugal e que lhes dificulta a actividade. Sobre o valor total da sua facturação incide 1% de PEC a pagar ao estado, contribuindo largamente para um decréscimo dos resultados líquidos da agência de viagens. Apesar do valor ser pago de forma repartida, duas vezes ao ano, as épocas não são as mais favoráveis e são preocupantes, pois ocorrem em períodos de época baixa e de falta de cash flow – mês de Março e Outubro.

Estes dados confirmam a necessidade que as agências de viagens têm em aceder a assessorias fiscais e contabilísticas especializadas, que cobram valores consideravelmente elevados para uma empresa de margens reduzidas e se se mantiver isolada, incitando, assim, à integração e cooperação em redes, que lhes oferecem ou partilham estes serviços confirmando a **Hipótese 1** - As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada.

### ★ Aumento do Combustível

O turismo é um sector dependente dos transportes, sejam eles aéreo, terrestre ou marítimo, justificando que o combustível influencie os valores das viagens, a capacidade das operações dos transportadores e, conseqüentemente, da actividade turística e das agências de viagens. Estas reconhecem diferenças, na procura, no tipo de cliente e de produto a vender, reflectindo-se na quebra de rentabilidade e da margem de lucro da empresa.

Segundo o estudo sobre o aumento do combustível da IATA (2008), o aumento dos valores deve-se não à falta de combustível, uma vez que foram encontradas mais reservas que estão a ser exploradas dando garantias de abastecimento durante os próximos 44 anos, mas devido a uma especulação do mercado. Esta é derivada do aumento dos custos de produção, entre 2003 e 2007, e ao facto da produção Non-OPEC estar a decair, fortalecendo o poder do cartel da OPEC (organização dos países exportadores de petróleo), elevando o valor do barril do petróleo e apontando para um contínuo aumento do combustível até 2030 (OPEC, 2008a).

Segundo o índice elaborado pela PLATTS (fornecedor oficial de informação sobre a energia) in IATA (2008), o preço médio do combustível de avião atingiu o seu pico, em Junho de 2008, para 141,90 dólares e o combustível corrente para 131,22 dólares com o pico em Julho (ver fig 42). Estes valores deram origem, segundo os dados do balanço final da IATA (2008), a uma perda de 5 mil milhões de dólares e a uma previsão mais pessimista que a elevará para mais 4 mil milhões em 2009. Para os custos operacionais dos transportadores, a previsão apresentada demonstra um aumento de 11% (520 mil milhões de euros) em 2008, e de 6,7% (555 mil milhões de euros) em 2009, derivado em grande parte pelo agravamento dos custos com combustíveis. De notar que o fuel representa 36% dos custos operacionais em 2008, esperando-se um acréscimo para 40% em 2009 (em 2007 estes custos representavam cerca de 29% e no ano 2000 apenas 14%).

Fig. 42 Preços do Combustível

Preço Barril Petróleo por Mês em 2007/8													
Mês	Ano 2007		Ano 2008										
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Preço	88,84	87,05	88,35	90,64	99,03	105,16	119,39	128,33	131,22	112,41	96,85	69,16	49,76

Preço Barril Petróleo por Ano												
Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Preço	16,98	20,29	18,68	12,28	17,48	27,6	23,12	24,36	28,1	36,05	50,64	61,08

Fonte: PLATTS in IATA, 2008

Face a este agravamento dos custos, e tendo em conta a expectativa de evolução do yield (receita por unidade de transporte vendida), a IATA indica que a taxa de ocupação média para que as companhias atinjam o break-even será mais elevada em 2009 (cerca de 63,7%) que nos anos anteriores (62,8% em 2007 e 63,5% em 2008). Estes valores têm reflexos no sector das viagens e, consequentemente, na distribuição turística, que com a subida exponencial do combustível registam um desvio dos mercados de longo curso para os de curta distância. Facto que é compreensível, uma vez que os suplementos de combustível atingiram valores considerados pouco acessíveis: cerca de 270 Euros em voos para as Caraíbas, de acordo com os comunicados dos vários operadores a operarem estes destinos em Julho 2008 (RAVT, 2008).

De registar que os mercados de longo curso são, normalmente, os mais procurados (sobre o assunto verificar cap.6, secção 6.2.2 da análise de dados), com valores de viagens mais elevados, com melhor comissionamento, com maiores facilidades de reserva, logo considerados mercados mais rentáveis oferecendo às agências de viagens margens de lucro mais elevadas que os de curta distância.

No entanto, outros impactos se fizeram sentir e afectaram significativamente a actividade e a procura nas agências de viagens. Destacam-se os seguintes: 1) o aumento dos custos de funcionamento das empresas e a redução das margens de lucro; 2) o aumento do preço final da viagem, reduzindo a procura e perdendo-se a competitividade no mercado externo; 3) a diminuição das taxas de ocupação; 4) a redução da oferta em rede charter e de lugares de allotment; 5) a redução de rotas das companhias aéreas; 6) a queda e falência de algumas companhias low cost, que trabalham com base em número de passageiros e não considerando o Yield; 7) entre outros encerramentos de empresas do sector com quem as agências de viagens e operadores tinham estabelecido acordos comerciais; 8) períodos de férias e estadas mais curtas; 9) diminuição das receitas; 10) menor gasto médio por turista; 11) retracção dos investimentos; e 12) dificuldades de financiamentos e aprovações de créditos e de contas caucionadas das agências de viagens.

Perante estes impactos confirma-se a necessidade de se estar integrado em rede, afim de aceder a serviços que ajudam na captação e fidelização dos clientes, na criação e no escoar de produto próprio, estratégias que permitem margens de lucro mais elevadas. A integração em rede fornece apoio às agências e aos seus clientes, através da constante actualização de informações, das assessorias jurídicas e fiscais, da redução de custos, das facilidades de aceder a protocolos

bancários ou outros, como demonstrado no cap.6 da análise de dados dos inquiridos e respondendo às hipóteses colocadas neste estudo.

### 3.2.2.3 Redução das Receitas

A redução de receitas é evidente e é uma das preocupações principais das agências de viagens, que vivem momentos de sério decréscimo na sua rentabilidade e nos resultados líquidos. Estes devem-se a factores como a quebra na procura de viagens mais rentáveis, aos impactos da subida do combustível, e principalmente, à descida de comissões e dos preços das viagens. Temas a focar mais detalhadamente de seguida:

#### ★ Descida de Comissões

Cooper et al. (2001) descrevem que o agente de viagens é remunerado pelos seus fornecedores de acordo com o produto vendido, com o volume de negócios e com a situação do mercado. No entanto, esta situação tem vindo a alterar-se e, em alguns casos, como nas companhias aéreas, a remuneração perde-se quase totalmente. Esta redução de comissões é encarada, segundo o estudo do Amadeus (2007) e os dados obtidos dos inquiridos (ver cap.6, secção 6.2.1), como uma das ameaças mais importantes para o negócio, resultante da desregulamentação das companhias aéreas que estimulou a competição, originou o aumento da procura e de novos concorrentes, essencialmente de companhias aéreas de baixo custo. Em 1999, as companhias aéreas norte-americanas, foram pioneiras na redução das comissões pagas aos agentes de viagens e, em 2003, a generalidade das companhias aéreas reduzem de 11% para 9% a sua comissão paga ao mercado português. A redução acentua-se entre 2004 e 2005, passando de 7% para 5% até atingirem 1% ou 0% de remuneração em 2006, o que prevalece até aos dias de hoje. Alguns mercados, como os escandinavos com as companhias aéreas SAS e Finnair, eliminaram totalmente as comissões logo em 2003.

Estas medidas drásticas obrigaram a uma revisão do modelo de negócio das agências de viagens (**Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro), que passaram a cobrar pelos serviços prestados, através da denominada TSF (Ticket Service Fee), conhecida como Taxa XP na aviação em Portugal, e das despesas de reserva para os restantes serviços. A TSF consiste na introdução directa no bilhete de um montante arbitrariamente fixado por cada agência, apenas limitado pelas condicionantes do mercado, que remunera o agente de viagens pelo cliente, como contrapartida dos serviços de aconselhamento, reserva e emissão dos títulos de transporte.

De notar que a IATA tentou impor uma TASF (Travel Agent Service Fee) que consiste no mesmo que a TSF, apenas se diferenciando no facto do valor do fee não ser adicionado ao preço do bilhete e constar num quinto cupão. No entanto, as agências de viagens adoptaram a TSF em detrimento da TASF, uma vez que esta não permite o pagamento de bilhetes com cartão de crédito, sem que se recorra a duas utilizações do cartão. Numa delas terá que ser a agência de viagens a suportar a comissão, a uma taxa mais elevada devido ao uso das suas máquinas TPA e, quando via BSP, acarretam custos de processamento por transacção, tornando-se mais dispendioso economicamente e desconfortável para a agência e para o cliente.

A despesa de reserva nos pacotes é fixada pelo operador que, em alguns casos, partilha com a agência de viagens. Por vezes, oferece-a na totalidade nas reservas via páginas de internet próprios. As despesas de reserva são, actualmente, aplicadas a quase todos os serviços existentes na agência, tal como se poderá verificar no cap.6, secção 6.2.1, e revertem na totalidade para a empresa, à excepção dos pacotes.

Embora em Portugal, os valores aplicados sejam ainda muito baixos, segundo o estudo da consultora Hermes (2007), cerca de 73% das receitas das agências de viagens, em 2007, eram provenientes das taxas de serviço. Dados que indicam que se tornou um modelo que compensa a perda de comissões e cria uma oportunidade de diversificar as fontes de receitas garantindo a rentabilidade das empresas.

#### ★ Descida dos preços das viagens

Os valores das viagens estão cada vez mais acessíveis, com tarifas menos restritivas, valores de promoção ou low cost. Valores que se devem à necessidade de substituição de destinos de longo curso, por destinos de curta distância, por períodos mais curtos, para mercados com preços e serviços mais reduzidos ou com pacotes em promoção. Estes dados confirmam-se quando analisados os dados obtidos em vários agrupamentos de agências de viagens e nos operadores turísticos. No ano de 2008, observou-se um crescimento considerável de promoções, ofertas e super ofertas, de valores 2x1, cujas retribuições são muito reduzidas ou nulas, como é o caso de companhias aéreas low cost. Verificou-se um aumento dos passageiros e do número de reservas efectuadas, embora existam quebras de produção e rentabilidade devido aos valores comissionáveis mais baixos e a margens de lucro mais reduzidas, para viagens com valores reduzidos e indicadores mais baixos em distância e em duração de estadias.

Analisando, ainda, os dados do BSP (2008) verifica-se um aumento do valor bruto das vendas de bilhetes de avião (5,2%), fixando-se a tarifa média em 455,97€ com taxas e IVA incluído (Julho 2008). Na realidade as vendas líquidas têm um decréscimo de 4,5%, fixando a tarifa média em 350,46€, traduzindo-se numa quebra dos valores das tarifas e dos preços das viagens, em voos regulares, sobre a qual incide a remuneração das agências de viagens. No entanto, apesar da descida dos valores das agências de viagens, o cliente paga valores mais elevados pelos bilhetes de aviação devido às taxas e sobretaxas que chegam a atingir 22,6% do valor da tarifa média.

Assim, considerando o acima referido, confirma-se o esmagamento dos resultados líquidos vividos pelas agências de viagens, que coloca em evidência a necessidade de se integrarem em rede, a fim de reduzirem custos, obterem maior remuneração e poder negocial.

#### **3.2.2.4 Aumento da Insegurança e do Terrorismo**

Esta secção foca-se num dos temas mediáticos a nível global e que muito tem contribuído para a transformação do sector e das agências de viagens em particular: o aumento da insegurança e do terrorismo. Neste contexto, importa analisar e compreender melhor este tema.

A decisão e o comportamento do turista são significativamente influenciados pela percepção de segurança e risco (Pearce, 1988 in Holloway, 2006). Segundo os dados da Global Peace Index (2007), o turista pretende sentir-se livre e um destino conhecido como menos seguro, com registo: 1) de um atentado terrorista (foram exemplos o caso do Egipto, Bali, Turquia, EUA, Madrid, Índia), de uma revolução (países de Leste); 2) com um clima de instabilidade política (conflitos israelo-árabes no médio oriente, Bolívia, Cabinda em Angola, Iraque, Líbano); 3) com problemas de saúde pública como a SARS (Síndrome respiratória aguda grave, conhecida como a febre das aves asiática), o Dengue (Brasil) ou o paludismo (S. Tomé e Príncipe); 4) com fenómenos climáticos (como o Tsunami na Tailândia ou os tornados nas Caraíbas) impelem o turista a cancelar as suas viagens, mesmo após compromissos e reservas efectuadas, causando relevantes transtornos para a agência de viagens e para todos os players que actuam na distribuição turística.

Os fornecedores de serviços turísticos adoptam novas regras, novos procedimentos e posturas. Da agência de viagens é exigida uma maior atenção e preparação dos seus profissionais, que necessitam de constante informação e actualização sobre as novas regras e procedimentos para poderem alertar e aconselhar eficazmente o cliente sobre os novos comportamentos exigidos.

Após os atentados terroristas de 11 Setembro de 2001 nos Estados Unidos da América e da SARS em 2003, verificaram-se importantes alterações no cenário das viagens (WTTC, 2003), tais como: 1) uma quebra na venda das viagens e na actividade das agências de viagens; 2) o aumento do medo de viajar; 3) alterações nos fluxos turísticos e nos destinos escolhidos; 4) o receio de viajar em algumas companhias aéreas; 5) o aumento do preço final das viagens para o consumidor devido a aplicação de novas taxas de segurança e ao aumento dos seguros; 6) a restrição de movimentos dos clientes nos terminais dos transportadores; 7) a inibição do cliente perante o desconforto dos sistemas de segurança que o faz sentir-se vigiado e controlado, retraindo-se nas viagens; 8) o aumento dos procedimentos e dos requisitos necessários para a entrada em alguns países (SEF, 2008); 9) o aumento do tempo mínimo necessário e das restrições para requisição de vistos para alguns países; 10) aumento do tempo de antecedência para Check-in; 11) restrição nas vacinas; 12) maiores restrições e procedimentos de segurança nas bagagens, com peso reduzido por peça para o porão e para a cabine; 13) controle no transporte de artigos proibidos como artigos cortantes ou líquidos (INAC, 2008); 14) crescente necessidade de novos equipamentos; 15) maior necessidade de recursos humanos melhor preparados em todos os sectores do turismo, especialmente nas agências de viagens que devem prestar o melhor aconselhamento ao seu cliente de forma a manterem a sua actividade, entre outros.

Um número elevado de países adoptou grande parte das medidas acima referidas como medida de protecção nacional e dos viajantes. Em Portugal, a mais recente medida de segurança adoptada, para prevenir eventuais riscos, foi a criação de um site em Dezembro de 2008, na Secretaria de Estado das Comunidades, onde os viajantes se devem registar para poderem ser contactados em caso de situação de emergência no país de destino. Estas alterações nos sistemas de segurança exigem que o agente de viagens: 1) seja detentor de conhecimentos aprofundados do destino, das várias regras e procedimentos necessários para que a viagem do cliente se concretize com a maior tranquilidade; 2) tenha necessidade de informação constante e actualizada; 3) possa aceder a assessorias especializadas e específicas, sempre disponíveis para actuarem perante qualquer situação de emergência; 4) proceda ao aconselhamento pormenorizado sobre o que vestir e transportar no momento da partida, durante a viagem e no regresso a casa; 5) aumente a necessidade e o esforço em transmitir confiança e segurança ao cliente. Estas necessidades criam motivos para que a agência de viagens se integre em rede como se poderá verificar o cap.6, secção 6.2.3, sobre a análise de dados dos inquiridos e respondendo à **Hipótese 1** - As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada, à **Hipótese 3** - A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes



vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade, à **Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro e à **Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos.

Este tema merece um estudo científico mais aprofundado que explore e comprove as quebras de rentabilidade das companhias aéreas, as quebras da ocupação hoteleira, quebras na escolha e ocupação dos transportes, que verifique quais as perturbações que criam ao cliente, a interferência nas suas motivações para viajar, a influência na escolha do destino e do canal de distribuição para acompanhar as suas viagens.

### 3.2.2.5 Evolução dos GDS

Os sistemas globais de reservas revolucionaram as actividades das agências de viagens, optimizando os processos da prestação de serviços e alargando o leque de produtos para venda. Os GDS permitiram, ainda, melhorar a produtividade operacional, o acesso aos produtores reduzindo a necessidade do número de agentes envolvidos no processo de consulta e de reserva de um produto, facilitando muitos serviços ao consumidor, conforme referido no cap.2, secção 2.2.2.2. No entanto, a tendência destes sistemas para a fusão e maior integração com a internet, oferecendo ao consumidor final o acesso directo a reservas e pagamentos, conduziu os GDS a reduzirem os investimentos, os pagamentos de incentivos e as facilidades aos agentes de viagens intermediários diminuindo-lhes a rentabilidade. As quebras registadas na rentabilidade impulsionam os GDS a procurarem novas fontes de receita, criando as suas próprias agências de viagens com venda online, como são exemplo a Rumbo do Amadeus, Travelocity do Sabre (do grupo Amadeus), Gullivers ou Opodo da Cendant travel detentora do Galileo e Worldspan (ver cap.1, secção 1.4.1 e cap.2, secção 2.2.2.2).

Estes factos colocam os GDS como sendo um dos principais e mais preocupantes concorrentes que contribuem para a desintermediação das agências de viagens. Estas consideram que são um constrangimento, uma vez que exigem pagamento pela sua utilização e formação específica dos recursos humanos. Os GDS são, então, um dos principais motivos para se aderir a uma rede, uma vez que esta facilita, normalmente, o acesso ao sistema gratuitamente, porque atingem objectivos ou estão isentas deles, e na maioria das vezes, conseguem acordos que retribuem as agências de viagens pela sua produção em segmentos. Estes factores têm inerente o suposto em todas as hipóteses deste estudo e, sobre este tema, consultar o cap.6 da análise de dados com os resultados obtidos.

### 3.2.2.6 Desintermediação e Reintermediação

Por diversas vezes o tema da desintermediação foi abordado neste estudo, o que suscita a necessidade de se compreender este fenómeno mais aprofundadamente. As oportunidades e as ameaças para os intermediários têm vindo a aumentar, colocando a intermediação numa das maiores e mais dinâmicas “arenas” das viagens e do turismo onde irão sobreviver apenas os players com capacidade de acrescentar valor aos seus serviços (Buhalis e Ujma, 2006).

Neste contexto, dois factores entram em conflito: a desintermediação e a reintermediação. A desintermediação é o processo de eliminação de intermediários no canal de distribuição, em detrimento dos meios electrónicos que acedem directamente ao consumidor final permitindo-lhes estar informados e adquirir directamente os produtos pretendidos no produtor ou no destino. No entanto, enquanto se dá esta desintermediação surgem novos intermediários e novas estruturas no canal de distribuição, como anteriormente referido no cap.1, secção 1.4.1, fig. 19, originando, assim, a reintermediação como resposta e adaptação das agências de viagens à conjuntura actual.

Este processo de desenvolvimento dos meios electrónicos, por parte dos players já existentes, para comunicar, transaccionar e distribuir os seus produtos, originou o e-commerce, onde coexiste a função de agente de viagens tradicional com as transacções de B2B e de B2C. Criam-se novas plataformas com novas ferramentas, com funções simultaneamente de GDS, de operador turístico e de agência de viagens, criam-se novos sites, motores de busca e sites de opinião de viagens que influenciam a postura e a maneira de agir dos agentes de viagens tradicionais (Buhalis, 2006).

A reintermediação é o reposicionamento da função de distribuidor, que substitui o parceiro fornecedor/operador pelo parceiro cliente. É o processo em que o intermediário age como consolidador de serviços, que presta assessoria e consultoria de viagens, está integrado em redes e é resultado de fusões de agências de viagens (**Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro). Os agrupamentos de agências de viagens, os grupos de gestão, os master franchising são, também eles, novos intermediários que reposicionam outros intermediários aliados e integrados nas suas redes, como se supõe nas hipóteses e na proposição de partida deste estudo. (ver cap.4 e cap.6).

Importa referir que são vários os argumentos em defesa ou não da desintermediação das agências de viagens tradicionais (Buhalis, 2003 in Cooper, 2005). São eles os seguintes:

- ★ **Pela desintermediação:** 1) As agências deixaram de acrescentar valor ao produto turístico, actuando, essencialmente, como meros escritórios de reservas, que apenas geriam informação e procediam a reservas; 2) desviando o cliente para o produto do fornecedor que lhes oferecia maior comissão e eram considerados os melhores parceiros. 3) Os viajantes experientes tornaram-se mais conhecedores que muitos agentes de viagens; 4) e a necessidade de visitar o escritório de uma agência de viagens é considerada inconveniente e perda de tempo. 5) As comissões pagas às agências são atribuídas, por vezes, de forma pouco adequada e sem experiência suficiente; 6) o decréscimo de viagens em pacotes massificados em detrimento das viagens independentes; 7) a tecnologia que permite que o consumidor proceda a muitas das funções executadas pelos agentes de viagens; 8) e os intermediários electrónicos online que oferecem maior flexibilidade e escolha, originou; 9) o redesenhar do turismo, de tal forma, que facilitou o processo de desintermediação.
  
- ★ **Pela intermediação:** 1) As agências de viagens que actuam como empresas profissionais especializadas, como consultores de viagens agregando valor aos produtos turísticos; 2) como agentes conhecedores das tecnologias e dos produtos turísticos/destinos poupam tempo ao consumidor. 3) Tendo em consideração que a tecnologia nem sempre é fácil de manusear e por vezes é dispendiosa para o cliente individual; 4) que uma grande parcela do mercado é desconhecadora de como manusear as tecnologias e que; 5) os intermediários online são mais utilizados para viagens de negócios e profissionais que, por vezes, são mais dispendiosos. Considerando que; 6) os agentes de viagens conseguem obter melhores preços utilizando os melhores canais, através de compras em bloco, negociação própria ou de consolidadores; 7) oferecendo um toque pessoal, troca interpessoal de cara a cara pelo sector; 8) aumentando a segurança da viagem uma vez que são responsáveis legalmente pela totalidade dos serviços, e que; 9) a internet não é ainda totalmente segura, não oferece a confiança ou a segurança suficiente, criando relutância no cliente em usar o seu cartão de crédito como meio de pagamento exigido, normalmente, pelos portais online, o processo de reintermediação é assim justificado, bem como a função do agente de viagens tradicional.

### 3.2.2.7 Impacto das tecnologias

A evolução das tecnologias de informação têm vindo a provocar profundas alterações no *modus operandis*, pelas suas implicações nas relações sociais, pelas suas capacidades de interferência nos métodos produtivos e comerciais. As tecnologias permitiram a transferência de muitas actividades de marketing, promoção, distribuição e comercial de um meio físico para um virtual. A internet e o correio electrónico constituem uma fonte de informações e de conhecimentos

compartilhados à escala mundial. Estas ferramentas permitem que vários utilizadores comuniquem entre si de forma directa e transparente, compartilhando todo o tipo de informações e serviços em todo o mundo, inclusive os de turismo e de todos os players envolvidos na distribuição turística. Vários foram os autores que se debruçaram sobre este tema como Poon (2006), Buhalis (2005), Prideaux (2006), Bédard (2001), entre outros.

Considerando a importância que estas ferramentas têm para a actividade das agências de viagens, e uma vez que os seus impactos foram apontados pelos inquiridos como aportando significativos constrangimentos, mas também oportunidades, torna-se pertinente uma abordagem mais centrada neste estudo.

As novas tecnologias são uma realidade que está a revolucionar consideravelmente a indústria das viagens (fig. 43), principalmente das agências de viagens, pois permite que os utilizadores, sem necessidade de intermediação, obtenham as informações necessárias e realizem as suas reservas directamente, reduzindo as vendas das agências. Anteriormente, o cliente podia reservar um voo directamente, mas tinha de recorrer aos serviços da agência de viagens para que emitisse o bilhete de avião. Actualmente, com o aparecimento do bilhete electrónico, a agência perde a possibilidade de ter o cliente na sua agência e de experimentar os seus serviços, incitando-os à inovação e adaptação às mudanças para conseguirem sobreviver e continuarem a oferecer serviços que facilitem a gestão de viagens. Perante este facto, as agências de viagens necessitam especializar-se e oferecer uma mais valia, actuar como consultores e assessores de viagens que dispõem de maior experiência e mais informações do que as que estão acessíveis ao cliente (OMT, 2001a) e tal como o suposto na **Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro.

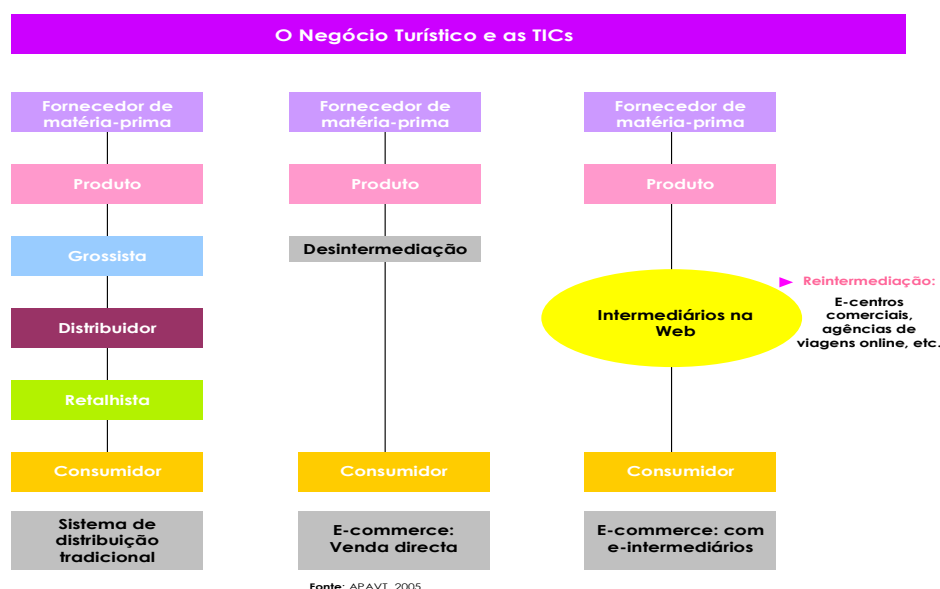
As novas tecnologias tornam as comunicações mais fáceis e baratas, e devem ser usadas para a obtenção de informações sobre outros países, sobre os produtos e serviços dos fornecedores, para ter acesso a horários e tarifas, efectuar reservas, emitir facturas, enviar documentos, entre outros. Devem, portanto, ser consideradas como ferramentas de trabalho e de oportunidades por parte das agências de viagens, dados que se podem verificar na análise de dados, no cap.6, secção 6.2.1.

De acordo com o estudo Netbus da Marktest (2008), a internet é o meio a que os portugueses mais recorrem quando pesquisam informações para viajar, tendo uma penetração de 57,5%. Estas pesquisas incluem a escolha de destinos (47,2%), de hotéis (38,8%), de atracções (34%), bem como reservas de hotéis (33,7%) e voos (32,6%). Ao canal agência de viagens tradicional recorrem 17,2% dos viajantes e as agências que mais sofrem com a concorrência do canal

internet estão localizadas onde existe a maior taxa de penetração da internet, ou seja, no Litoral Centro (66,7%), na Grande Lisboa (60,6%), no Litoral Norte (59,4%) e no Grande Porto (50,4%) (Jornal Presstur, 2008).

De notar que se regista um acréscimo de 2% de viajantes que visitam as agências em 2008, em relação aos dados apresentados pelo Turismo de Portugal em 2007 e referidos no cap.2, secção 2.3.3.

Fig. 43 O negócio turístico e as tecnologias de informação e comunicação



Vários são os constrangimentos dos agentes de viagens, que suscitam a adopção de novas atitudes. Porém, estes devem ser encarados positivamente como oportunidades para a evolução do negócio que acarreta novos desafios. Tema a focar na secção seguinte.

### 3.3 Os Novos desafios

Vários são os factores que contribuíram para a evolução e transformação da distribuição turística. Registam-se relevantes dificuldades no exercício da sua actividade e no desenvolvimento do negócio deste tipo de PME's. Contudo, importa também explorar e identificar alguns dos principais desafios e oportunidades do novo cenário onde operam as agências de viagens, envolvendo todos os players do sector do turismo e da distribuição turística.

Prevê-se uma nova estrutura do mercado turístico, onde interagem novos consumidores que procuram novos produtos e destinos, criando uma nova e diferente indústria do turismo que usufrui de novos modelos de gestão e utiliza novas ferramentas para responder às tendências e às necessidades do

mercado em geral. Os autores Buhalis e Costa (2006) contemplam vários destes temas de forma mais alargada, como se reflecte na fig.44.

Fig. 44 Estrutura do mercado turístico do futuro por Buhalis e Costa



Assim, torna-se relevante apresentar, de seguida, alguns dos principais desafios a enfrentar pelas agências de viagens no futuro e que as fazem repensar as suas estratégias integrando-se em rede. Este é o modelo de cooperação que lhes permite continuar a crescer, desenvolver e melhorarem os seus serviços de acordo com a proposição de partida e as hipóteses deste estudo.

### 3.3.1 Novos mercados emergentes e mudança nos fluxos turísticos

As previsões da OMT apontam para um crescimento do turismo, apesar das dificuldades que têm afectado o sector nos últimos anos, como os actos de terrorismo, as catástrofes naturais e a recessão económica de finais da década de 2000. Este crescimento é assistido pelas novas potências económicas que muito têm influenciado os fluxos turísticos internacionais. Prevê-se que a China seja o primeiro país receptor de turismo internacional em 2020, entrando Hong Kong no ranking dos 5 mais importantes destinos turísticos internacionais a nível mundial (OMT, 2008). Estes

dados implicam novas regras, novos e diferentes serviços, e a significativa adaptação nas formas de agir do agente de viagens. Assim, com a finalidade de alertar as agências de viagens para esta nova realidade, introduzem-se diversas considerações sobre os novos mercados emergentes e as mudanças nos fluxos turísticos.

Segundo o relatório da Competitividade do Turismo (2008), os mercados emergentes foram os que mais cresceram, tendo no top o Médio Oriente, com um aumento em 13% das chegadas internacionais. Segue-se a região da Ásia e Pacífico, com mais 10% (dos 185 milhões lidera Macau (21%) e a Malásia (20%), seguidos do Camboja (19%), do Vietname (16%), da Indonésia (15%), do Japão (14%), da Índia (13%) e das Maldivas (12%)), África com um aumento em mais 8% das chegadas internacionais. Abaixo da média mundial estão as Américas (mais 5%) e a Europa (mais 4%). No entanto, quanto à distância do crescimento em 2007 face a 2006, registaram-se mais 52 milhões de chegadas internacionais destacando-se a Ásia com mais 17 milhões, ou seja, 33% do crescimento absoluto mundial. A América registou mais 6 milhões (12%), o Médio Oriente mais 5 milhões (11%) e, por fim, a África com mais 3 milhões (6%).

Os novos mercados emergentes e os novos fluxos turísticos, foram em grande parte impulsionados por três factores que marcaram a actualidade: 1) a globalização que, segundo Pinho e Azevedo (2008), “veio potenciar o surgimento de novas economias como os países designados BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China); 2) o alargamento da União Europeia aos países de Leste que trouxe alterações profundas no mapa geopolítico da Europa, estabelecendo-se uma nova centralidade europeia (Gonçalves, 2004); e 3) a redução do preço das viagens, resultante da presença de novas tecnologias, tornando-as acessíveis a um maior número de pessoas. Estes mercados estão a transformar o sector das viagens, tanto como destino, como ponto de partida de novos turistas. A prosperidade e o crescimento económico verificado nestes países produziram grande impacto na forma de viajar e de gastar, exigindo uma adaptação dos produtos e serviços oferecidos. Assim, é necessária uma diferente formação dos recursos humanos e uma nova forma de agir da distribuição turística, no momento da venda, na recepção ou no acompanhamento destes turistas, o que justifica a **Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro e a **Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos.

Actualmente, a procura turística caracteriza-se pela procura de novos destinos, novos produtos, pela fuga ao turismo massificado e a busca de personalização dos serviços. É uma procura turística com sensibilidade ecológica e ambiental, preocupando-se com os impactos negativos do turismo, espera a máxima flexibilidade da oferta e procura experiências espontâneas. O turista é cada vez mais

experiente, exigente, mais sofisticado, melhor informado procurando qualidade e participação, com consciência ambiental e preocupado com a segurança (Pinho e Azevedo, 2008). Sobre a mudança do perfil do cliente, ver secção seguinte.

### 3.3.2 Mudança do Perfil do Cliente

Considerando o cliente como o factor chave para o sucesso da distribuição turística, torna-se necessária a compreensão e identificação, neste estudo, do novo tipo de cliente que as agências de viagens estão a encarar. Estas devem ter como finalidade tentar satisfazer, o melhor possível, as expectativas e as necessidades dos novos clientes, marcando o seu lugar na cadeia de valor do turismo.

O turista do futuro será cada vez mais exigente, valorizando os factores qualidade, tempo, vivência de novas experiências e integração em realidades locais, facto que está relacionado com o seu crescente nível cultural e educacional (CTP, 2005). Poon (2006) afirma que, devido às novas tecnologias de comunicação e informação, ao aumento do nível e da qualidade de vida, ao aumento do período de férias e de lazer, devido às mudanças nos valores e novos estilos de vida, surgiram novos consumidores dos produtos e serviços turísticos. Estes estão mais informados, independentes, individualistas mas também mais interessados (ver cap.1, secção 1.4.1, fig. 17).

Com maior capacidade financeira, com a redução do horário de trabalho, com o aparecimento de indivíduos mais formados e educados, o envelhecimento da população mundial, com a maior curiosidade e liberdade dos jovens, criaram-se marcos decisivos que mudaram o perfil da população mundial. Estes factores dão origem a novos consumidores portadores de novas necessidades, criando novas oportunidades para os agentes de viagens no futuro. Estes novos clientes são, também, mais imprevisíveis, que tanto procuram viagens e experiências de luxo, como procuram na internet os melhores preços. São clientes que num ano preferem viagens organizadas em pacotes pré-formatados típicos de sol e praia e no ano seguinte pretendem algo totalmente diferente como um safari ou uma subida aos Himalaias (Buhalis e Costa, 2006).

A nova envolvente política, económica, social e cultural, onde surgem novos fluxos turísticos, a abertura das fronteiras, a moeda única, os acordos bilaterais entre países (como é o caso dos países ao abrigo do acordo e espaço Schengen, que reduzem as formalidades em vistos), os novos turistas dos mercados emergentes (BRIC), os novos tipos de turismo (e.g. VFR (visita a familiares residentes noutros locais), GLBT (homossexuais e simpatizantes), hedonismo, turismo espacial, turismo de aventura, activo, outdoor, de experiências, saúde e bem-estar, turismo industrial, de



shopping, turismo low cost, short-breaks e city-breaks, turismo espiritual, residencial, sénior, jovem, Meeting Industry), atraem e criam novos perfis de clientes com diferentes necessidades, diferentes expectativas e diferentes comportamentos, para os quais o agente de viagens deve estar alerta e se deve preparar e adaptar para poder oferecer maior qualidade e melhor serviço.

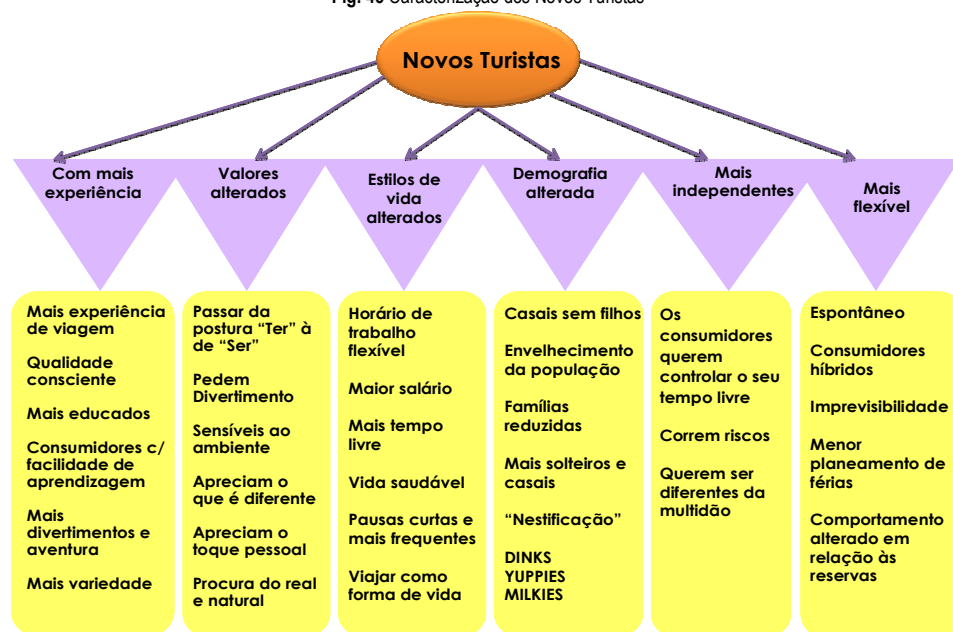
Como referem Buhalis e Costa (2006), os turistas tornaram-se passageiros frequentes, dotados de conhecimentos linguísticos e tecnológicos, mais conhecedores e experientes que procuram o autêntico e locais com preocupações ambientais, valorizando o value for time and money. Com as novas tecnologias os clientes estão mais informados (Boniface e Cooper 2005), com a defesa do consumidor estão mais exigentes e conscientes das suas acções. O ritmo acelerado do novo mundo deixa-os com a necessidade de estarem sempre conectados com o agente de viagens, virtual ou tradicionalmente, 24h/365 dias e através dos mais variados canais como o telefone, telemóvel, email, chats, messenger, skype, voip, blogs, entre outros.

Estes novos consumidores de turismo têm provocado considerável interesse por parte do meio académico e científico, como confirma a literatura de vários autores: Plog (2004), Boniface e Cooper (2005), Weaver e Oppermann (2000), Buhalis e Costa (2006), Poon (2006), Kotler (2006), entre outros. Alguns estudos tentam identificar os novos turistas consumidores de viagens e lazer, na tentativa de esclarecer e de ajudar claramente o agente de viagens a seleccionar, a direccionar e a aconselhar o melhor produto e serviço ao cliente. Um desses estudos é o “Future Traveller Tribes 2020” (Amadeus, 2007), que identifica quatro tribos de viajantes que têm a potencialidade de transformar o sector das viagens durante os próximos 10-15 anos. São eles os **Séniiores Activos** (com mais de 55 anos, activos e saudáveis), os **Clãs Globais** (viajantes internacionais que viajam para visitar familiares e amigos), os **Profissionais Itinerantes** (executivos e profissionais de ambos os géneros, quase sempre jovens, entre 20 e 40 anos que efectuem viagens de trabalho frequentes) e os **Executivos Internacionais** (altos executivos que viajam de/para mercados como Brasil, Rússia, Índia e China - BRIC).

Entre os vários autores é comum referirem que o novo turista não se configura com o tradicional turismo de massas, que aceita passivamente propostas pré-formatadas de pacotes turísticos, com serviços standardizados não centrados no consumidor particular. Estes novos clientes resultantes das mudanças demográficas e da estrutura da população que originou os Baby Boomers, a Generation X, a Generation Y, entre outros (Kotler et al. 2005), são exploradores de lugares, procuram destinos de menor escala e mais autênticos. Estes novos clientes querem experimentar novas sensações e emoções, estabelecer um contacto mais directo com a natureza e a cultura, e misturarem-se com a população local, algo a que os agentes de viagens devem atender a fim de

corresponderem com as expectativas destes clientes e continuarem a ser procurados. Segundo Poon (2006), na fig. 45, estes são consumidores dinâmicos, híbridos, espontâneos e imprevisíveis que desejam participar activamente na escolha e organização da viagem e serem diferentes da multidão. Muitos deles têm situações pessoais específicas que exigem personalização: podem ser casais jovens, famílias de pais separados, casais sem filhos e com grande rendimento (DINKS), profissionais jovens e urbanos (YUPPIES) ou modernos e introvertidos detentores e interessados em luxo (MILKIES), séniores, jovens, solteiros e sós, empresas, temáticas, educativas, entre outros.

Fig. 45 Caracterização dos Novos Turistas



Fonte: Poon, 1993

Segundo Plog (1994), na sua teoria psicográfica, os turistas situam-se entre dois extremos: os psicocêntricos e os allocêntricos. Os psicocêntricos são pessoas inibidas, nervosas, não aventureiras, sedentárias que preferem ambientes e viagens familiares, e apreciam pacotes turísticos. Os allocêntricos são pessoas que procuram aventura, novidade, são auto confiantes, espontâneas, sensíveis a culturas genuínas, que gostam de organizar viagens por eles próprios, revelando que são mais independentes e conscientes das suas decisões e que desejam contribuir positivamente para o destino, motivados pela auto-realização. Weaver e Oppermann (2000) sugerem que o novo turista está muito próximo das características do allocêntrico, que segundo Boniface e Cooper (2006) busca a qualidade, bons níveis de serviço, enaltece os princípios e valores éticos relacionados com o ambiente. Os clientes com estas características exigem maior cuidado na prestação dos serviços por parte do agente de viagens estimulando-o a ser cada vez mais especializado, informado, qualificado para prestar serviços de excelência. Sobre os recursos

humanos na distribuição turística, verificar cap.2, secção 2.3.4.2, e análise de dados cap.6, secção 2.2 que responde à **Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos, deste estudo e também à **Hipótese 1** - As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada e à **Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro.

Esta necessidade de se conhecer mais e melhor o cliente e as suas situações pessoais, desejos e necessidades é claramente uma das preocupações que os agentes de viagens demonstram e uma das dificuldades verificadas (ver cap.6, secção 6.2.1). Acompanhar o ritmo do cliente e obter uma eficiente retenção e fidelização nesta nova envolvente exige novas competências, novas formações e habilitações, novos investimentos, novas capacidades tecnológicas (CRM), as quais dificilmente se obtêm de forma isolada.

Após esta análise, da mudança do perfil do cliente e dos novos turistas, fica em evidencia a necessidade de um novo agente de viagens. O profissional que deverá adequar o serviço ao tipo de cliente que o procura, de forma a cumprir com as expectativas e justificando a procura do consultor de viagens, especializado, actualizado e informado, que acrescenta segurança e valor ao serviço, merecendo, assim, o pagamento por parte do cliente e não do fornecedor. Na secção seguinte foca-se este tema de forma mais pormenorizada.

### 3.3.3 Evolução do Perfil do Agente de Viagens

Perante as várias transformações no turismo importa alertar o agente de viagens que deve adaptar-se às novas tendências da sociedade, que segundo Buhalis (2006), vê-se alterada pela adopção da internet, pela globalização e integração internacional de empresas no turismo. A adaptação necessária ao novo ambiente origina um novo perfil de agente de viagens, incitando a uma análise mais profunda sobre este tema neste estudo.

Para que haja sucesso no negócio das agências de viagens é necessário reconhecer alguns desafios e, segundo os autores Gomis e Borja (2006), o agente de viagens deverá: 1) passar de *infomediador* para *inomediador*; 2) passar de comissionista a consultor; 3) expandir a sua cadeia de valor e a oferta, que implique maior qualidade e produtividade; 4) criar novas fontes de receita; 5) ter um conhecimento permanente das tendências de mercado; 6) implementar ferramentas on-line (front-Office, back-Office e CRM), fornecendo um melhor serviço e tornando-se mais competitivo; 7) alterar o modelo organizacional, movendo-se em rede (**Hipótese 3** - A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade e **Hipótese 4** - As

agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro); 8) dar maior enfoque ao cliente vs fornecedor, uma vez que o cliente escolherá aquele que lhe agregar maior valor: *value of time vs value of Money*; 9) privilegiar a diferenciação vs massificação, ou seja, concentração em actividades e nichos de mercado sofisticados, com maior poder de compra, que acrescentem valor e especialização, exigindo, assim; 10) elevada qualificação e know-how dos agentes consultores (**Hipótese 6** - A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos).

De referir que a função de agente de viagens *inomediador*, é fazer “intermediação da inovação”. Ou seja, agir essencialmente como corrector do conhecimento sobre os clientes, com a missão de facilitar a inovação a partir destes. É esperado da agência de viagens uma forte componente de consultoria em relação ao preço e ao controlo da política de viagens.

Buhalis (2006) acrescenta, ainda, que o novo agente de viagens apercebe-se que, diante do novo contexto mundial actual, o seu modelo de negócio e a sua postura no mercado, perante o cliente, deve oferecer um serviço com cada vez mais qualidade, com valor acrescentado, com mais utilidade, fiabilidade e segurança para o cliente. Um dos conceitos que mais afecta a agência de viagens é o novo perfil de cliente, como referido na secção anterior, que se traduz num cliente que cada vez viaja mais, tornando-se mais experiente, que considera as viagens e o turismo como uma parte essencial e indispensável.

Este novo cliente necessita de uma atenção personalizada, uma viagem à medida ou pacotes dinâmicos que se ajustem às suas características e às suas preferências próprias. Exige um agente de viagens que lhe ofereça não só o produto, mas que o aconselhe totalmente de acordo com as suas reais necessidades no destino, no alojamento, em tempo, em actividades a realizar na viagem. O novo cliente carece de um profissional que lhe permita ter acesso a novas experiências e que o faça despertar as emoções para que mais tarde as possa recordar e reviver. O cliente procura no agente maior segurança na sua viagem, espera que o agente se preocupe com a gestão e burocracias exigidas para realizar as viagens, sejam elas individuais ou empresariais. Espera que lhe ofereça as melhores conexões de companhias aéreas, ao melhor preço, com segurança e conforto, espera as melhores tarifas nos hotéis mais convenientes aplicados às suas necessidades e capacidades.

O cliente de hoje espera encontrar bons receptivos que representem a sua agência de viagens/operador, com guias suficientemente qualificados e preparados, que comuniquem de preferência na sua língua e lhe ofereçam todo o acompanhamento. Algo necessário de forma a

minimizar eventuais riscos, desencontros de expectativas ou irregularidades até que a viagem termine e o cliente esteja de regresso. Sobre as expectativas dos clientes poder-se-á verificar a análise de dados obtida dos inquiridos, no cap.6 secção 6.2.1, gráfico 16.

Assim, o futuro das agências de viagens deve passar pela especialização em clientes, em produto e destino, passar pela diferenciação, pela oferta de produto concreto e assertivo, aposta em produto próprio totalmente adaptado a cada cliente. Acções estas que exigem maior preparação e conhecimento do agente de viagens, que resulte na transmissão de maior segurança e valor ao serviço prestado, incrementando a competitividade. O agente de viagens deverá passar de mero distribuidor e técnico de bilheteria para passar a ser um organizador, consultor especializado e informado, bem preparado, formado em viagens e destinos, e atento ao comportamento do cliente em cada etapa (ver fig. 46). Deve-se considerar que os produtos e tipos de turismo possíveis são cada vez mais numerosos, complexos e diversificados tal como são os tipos de clientes, formas familiares e de viajar. Sobre este tema ver secção 3.3.2.

Fig. 46 Comportamento dos clientes das agências de viagens



Fonte: Morrison e Wall, in Cooper, 2005

O novo agente de viagens terá que deixar de considerar a internet como uma ameaça ou concorrência desleal (ver cap.6, secção 6.2.1), mas sim encará-la como uma ferramenta que oferece vastas funcionalidades e considerável quantidade de informação. Ferramenta que necessita de ser bem trabalhada para que o agente possa tirar o máximo rendimento e não perca tempo, dando assessoria ao cliente em todas as etapas da sua viagem, sem ser apenas no momento inicial e da compra como fazem os portais de venda de viagens online. O agente de viagens deve reconhecer a internet como mais um meio de divulgar os seus produtos, a um público mais alargado e independentemente de horários, localização, países, línguas ou fronteiras

e usá-la para tirar daí as maiores vantagens possíveis (Buhalis e Ujma, 2006). Os mesmos autores concluem que os novos agentes de viagens têm de ser capazes de assegurar um serviço de assessoria e consultoria extremamente profissional e que deverão considerar, como factores-chave de sucesso no futuro, a flexibilidade, a inovação, o valor acrescentado aos produtos e serviços, a utilização das tecnologias e a especialização por clientes. Esta é a única forma a poderem continuar a crescer, desenvolver e a melhorar os serviços como avançado na proposição de partida deste estudo.

### 3.3.4 Integração e Colaboração

A liberalização progressiva do comércio internacional e dos movimentos de capitais, a consolidação do mercado único, a criação da União Económica e Monetária, bem como os progressos verificados nos transportes e nas tecnologias da informação, têm contribuído para reforçar e acelerar os processos de globalização (ver secção 3.2.1). Este conjunto de tendências económicas e sociais cria implicações na gestão e organização das empresas, que têm que se adaptar e considerar a nova **situação competitiva**, a **liberalização** sem precedentes, a **internacionalização** em todos os sectores, incluindo o do turismo, a **sofisticação do consumidor**, a **globalização** e as suas acentuadas implicações e as novas formas organizacionais que tendem para a **integração e colaboração**. É sobre estes novos modelos organizacionais nas agências de viagens que se baseia este estudo, sendo, assim, essencial uma abordagem mais detalhada sobre o tema da integração e colaboração.

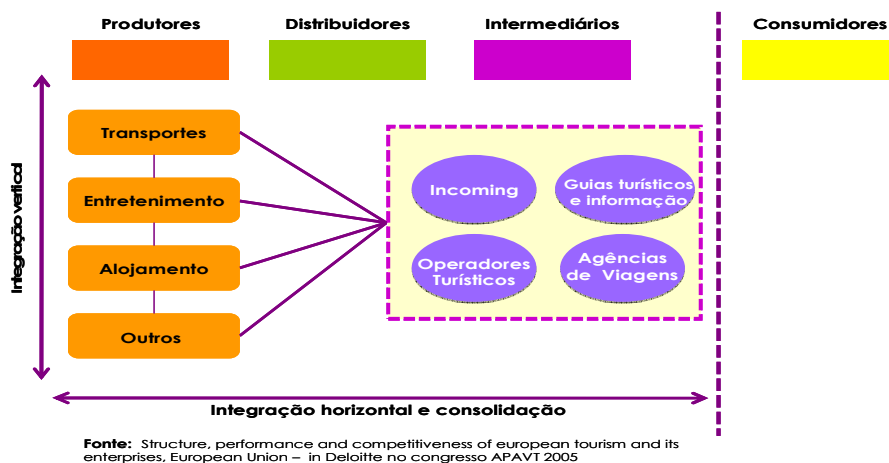
As empresas turísticas são atraídas pelo processo de integração, por diversos motivos e objectivos e que, segundo a OMT (2003c), são: 1) assegurar as fontes de fornecimento e manter o controlo de qualidade; 2) obter diminuição de custos; 3) aumentar as vendas e dinamizar o negócio; 4) controlar vendas e a distribuição; 5) poder fornecer serviços de forma constante; 6) melhorar a competitividade da empresa e a globalidade dos mercados; 7) ganhar maior poder de aquisição e maior força na negociação; 8) obtendo níveis mais elevados de retribuição. Segundo a análise de dados constante no cap.6, secção 6.2.3, constata-se, ainda: 9) a necessidade de aceder a formação especializada e de qualidade para os seus recursos humanos; 10) a utilização de GDS gratuitamente e com retribuição; 11) acesso a protocolos com entidades fora do trade mas necessárias ao exercício da actividade, as quais encarecem os custos, e que sem a força do agrupamento não se conseguiriam obter, com maior destaque dado aos protocolos bancários, aos seguros e às redes telefónicas; 12) a necessidade de obter informações constantes que os mantenham actualizados; 13) aceder a serviços e assessorias que não teriam capacidade

económica de suportar sós; 14) a necessidade e facilidade para escoar algum produto próprio; 15) aceder à troca de ideias e parcerias com colegas; 16) ganhar disponibilidade, entre outras.

Assim sendo, considera-se que são as empresas globais que estão, mais particularmente, atentas ao consistente e sustentado crescimento nas viagens e preparadas para enfrentar fenómenos de turbulência nos mercados. Estes são habitualmente criados por mudanças aceleradas nas organizações, que impulsionam os seus clientes e os profissionais à tentativa de internacionalização de empresas, de conhecimentos e de parcerias, transformando-os em viajantes frequentes.

A criação de redes de agências de viagens é, então, uma tendência que se encontra a emergir e que confirma a necessidade de reposicionamento das formas tradicionais da distribuição turística perante a realidade actual, perante os constrangimentos e fenómenos que revolucionaram a actividade dos agentes de viagens, referidos anteriormente na secção 3.2. A colaboração, a fusão ou a integração passa a ser uma das estratégias principais para a sobrevivência no sector das viagens e, principalmente, dos agentes de viagens em Portugal confirmando a **Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro e respondendo à proposição de partida.

Fig. 47 Tipo de Integração e Concentração no Turismo



Importa referir que a integração pode ser de várias formas - Vertical, Horizontal, em Rede, entre outras (ver fig. 47), e contempla várias vantagens e desvantagens. Este tema será aprofundado adiante no cap.4, secção 4.2.3 e 4.2.4, e também na análise de dados expressa no cap.6, secção 6.2.3.

### 3.4 Conclusão

A confluência entre a globalização e os avanços tecnológicos revolucionam o processo de criação de valor, criando um novo cenário a nível mundial. Surge uma oportunidade para a inovação, para o empreendedorismo, a qualidade, a criação de novos produtos, para melhores profissionais se integrarem em novas formas organizacionais que privilegiam a colaboração e cooperação entre empresas. Estes factores também apresentam novos desafios com considerável grau de exigência e que, como em qualquer mudança e transformação na sua fase inicial, aporta alguns constrangimentos que podem ser desagradáveis, mas necessários para a evolução, desenvolvimento e melhoria das empresas e dos serviços.

A revisão bibliográfica apresentada neste capítulo teve por objectivo criar uma melhor percepção e caracterização do novo contexto em que vivem e se movimentam as agências de viagens, de forma a compreender os seus novos objectivos e estratégias adoptadas, que incidem na formação dos recursos humanos, melhorar a qualidade dos serviços e a integração em redes, cujo tema é objecto principal deste estudo.

Neste capítulo incidiu-se na caracterização do novo ambiente de globalização, abordando alguns dos principais constrangimentos da actividade, tais como: 1) O aumento da concorrência, onde se verifica a entrada de novos concorrentes e investidores a actuarem no mesmo espaço geográfico e com os mesmos públicos-alvo das agências de viagens. Esta situação conduz à saturação do espaço, à concorrência desleal e à canibalização entre empresas. 2) O aumento dos custos, destacando-se o peso dos impostos e o aumento do combustível. Os impostos em Portugal são mais elevados que nos países vizinhos e contribuem para a diminuição das margens de lucro das agências de viagens. O aumento do combustível causa vários transtornos, desvia vendas para mercados de curta distância e menos rentáveis, reduz a procura e a oferta e, consequentemente, reduz as receitas das empresas. 3) A redução de receitas deve-se, ainda, à descida de comissões, à descida dos preços das viagens e dos valores onde incide comissionamento originando retribuições reduzidas ou nulas. 4) O aumento da insegurança e do terrorismo, que são a causa de vários transtornos, e exige que os agentes de viagens estejam cada vez mais informados e actualizados sobre as constantes alterações, novas regras, procedimentos e posturas a tomar e a aconselhar ao cliente. 5) A evolução dos GDS, que facilitam e permitem a entrada de novos concorrentes, como os fornecedores que captam directamente o cliente final eliminando a necessidade de intermediários (Desintermediação e Intermediação). Estes também reduziram os níveis de retribuição e as facilidades oferecidas às agências de viagens. 6) O impacto das tecnologias veio reduzir as vendas das agências de viagens, uma vez que se verifica uma crescente



tendência do cliente procurar a internet para se informar, reservar e adquirir a sua viagem directamente nos fornecedores online, eliminando a necessidade da intervenção do agente de viagens tradicional.

Estes constrangimentos incitam as agências de viagens a aderirem a redes e à forma de colaboração, com o objectivo de obterem maior rentabilidade, especialização, informação e assessoria para melhorarem os seus serviços e continuarem a captar clientes no novo ambiente.

São também vários os novos desafios que as empresas terão que enfrentar no ambiente em que operam. Neste capítulo deu-se especial destaque aos novos mercados emergentes e mudanças nos fluxos turísticos que exigem uma adaptação dos produtos e serviços oferecidos, uma diferente formação dos recursos humanos e uma nova forma de agir da distribuição turística nas várias etapas de uma viagem.

Focou-se a mudança do perfil do cliente, actualmente, mais experiente, mais informado e mais exigente, com novas e diferentes necessidades, desejos e expectativas. Para que se consigam satisfazer estas necessidades e cumprir positivamente com as expectativas dos clientes, o agente de viagens também terá que adoptar uma nova atitude, novas formas de trabalhar que devem passar pela especialização em clientes, produtos e destinos, pela diferenciação, pelo aumento dos seus conhecimentos e qualificações para poder acrescentar valor ao serviço prestado. Só esta nova atitude, bem como a adopção da estratégia de integração e colaboração, podem garantir a competitividade, o lugar na cadeia de valor do turismo e continuar a crescer, desenvolver e melhorar os serviços no novo cenário global.



## **IV CAPÍTULO**

### **REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL**



## 4 CAPÍTULO – REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

### 4.1 Introdução

O turismo, tal como outros sectores, sofre as tendências da globalização que conduz as empresas e organismos, a nível mundial, a pensarem seriamente como se tornarem interdependentes e mais competitivos globalmente. É importante destacar que o aumento da oferta e da concorrência, estimulado pela abertura dos mercados a nível global, tem provocado mudanças nos fluxos de turistas e ainda o surgimento de clientes e empresas com presença em vários mercados, com comunidades cosmopolitas e turistas com necessidades similares em vários locais no mundo. Segundo a OMT, as tendências mundiais do turismo apontam para um acréscimo de procura de produtos personalizados e com alto grau de flexibilidade.

Este contexto impõe uma necessidade de integração dos diversos players do turismo e a procura de sintonia com os vários elos da cadeia de valor. O grande desafio do sector do turismo tem sido o de encontrar meios de articular os interesses dos segmentos empresariais, dos poderes públicos locais, regionais e nacionais, das comunidades envolvidas e que participam da produção e entrega do produto turístico, além da sua conciliação com outras actividades produtivas das áreas de destino.

Esta evolução no mercado tem motivado a consolidação de redes de empresas no turismo, que colaboram para agregar maior valor aos seus serviços e atender às necessidades dos novos clientes “globalizados”. São exemplo de colaboração, as alianças nos transportes aéreos unificando o serviço de muitas companhias aéreas, vários tipos de redes e parcerias na hotelaria, nas agências de viagens, entre outras.

A agência de viagens que pretenda sobreviver deve apostar numa atitude empreendedora, dando importância à criatividade, ao esforço em se flexibilizar e à rapidez de actuação. A solução está na adopção de um modelo organizacional: conectado, globalizado, integrado em rede e baseado no conhecimento, na colaboração, cooperação, comunicação, credibilidade e, acima tudo, na confiança nos relacionamentos com os parceiros e com todos os players do negócio e do sector do turismo.

Assim, neste capítulo, serão abordados temas essenciais para a concretização dos objectivos deste estudo que se baseia nas redes de cooperação. Os assuntos a explorar assentam na caracterização das redes de cooperação interorganizacional: a sua origem e antecedentes (secção 4.2.1); o seu conceito e definição (secção 4.2.2); as tipologias de integração e de parcerias em rede (secção 4.2.3); os motivos para se integrar e colaborar em rede e as vantagens e desvantagens do modelo (secção

4.2.4). É dado especial enfoque às redes em turismo, principalmente as das agências de viagens em Portugal (secção 4.3), uma vez que são o objecto principal deste estudo.

## 4.2 Caracterização das Redes de Cooperação

A resiliência nos negócios ganha nova urgência, resultado do aumento da velocidade da mudança no ambiente empresarial e das pressões da concorrência globalizada. Existe a convicção de que se enfrentam problemas novos que exigem soluções inovadoras, dando forma a um modelo de sociedade diferente.

Neste contexto, a sobrevivência das PME's está ameaçada ao competir individualmente em mercados globalizados, onde as grandes empresas exercem vantagens sobre as menores. Uma alternativa viável é a formação de redes de cooperação que, além de possibilitarem a sobrevivência, as tornam capazes de competir com as grandes empresas sem perder as características que as valorizam, como é a flexibilidade e a agilidade. Visando isto, diferentes tipos de redes de empresas podem ser formadas, com objectivos e filosofias específicas.

Tendo em conta o anteriormente referido, importa conhecer a origem, os conceitos, os fundamentos, os tipos de rede, bem como os motivos, as vantagens e as desvantagens de se integrar em rede.

Os autores que estudam as redes interorganizacionais são numerosos e baseiam-se em diferentes perspectivas teóricas focalizando-se em distintas dimensões e níveis de análise (tipo de relações, actores envolvidos, recursos, actividades, motivações e contexto). Focalizam-se em indivíduos, organizações, regiões, sectores ou na sociedade em geral (Benson, 1982; Thorelli, 1986; Nohria et Eccles, 1992; Jarillo, 1988; Ebers, 1996 e 1998; Costa, 1996; Camarinha-Matos e Afsarmanesh, 2006; Azevedo, 2000; Bramwell e Lane, 2000; Costa (2005); Breda et al., 2006; Petrillo et al, 2006; Lynch e Morrissey, 2007; Carneiro et al, 2007; Moreira, 2007; Scott et al, 2008). Para melhor compreensão e análise do avançado na proposição de partida, no objectivo e nas hipóteses deste estudo, consultar as secções seguintes, bem como a análise de dados constante no cap.6.

### 4.2.1 Origem e Antecedentes

Nesta secção pretende-se conhecer a evolução das organizações e do mercado, com o objectivo de se conhecerem as novas formas organizacionais que têm sido adoptadas na distribuição turística e que são o objecto principal este estudo.

A organização em rede, enquanto facto histórico, existe desde que se regista uma articulação solidária: na idade Média, quando uma estrutura feudal dividia a sociedade em três ordens absolutamente hierarquizadas, o povo organizava-se em "laços de solidariedade horizontal".

Na origem da nova lógica produtiva e organizacional em rede, estão as limitações dos paradigmas da administração científica do trabalho (Frederick Taylor) e da estrutura organizacional (Henri Fayol e Max Weber), implementado em larga escala na primeira metade do século XX, com a preocupação única de se conseguir uma eficiência produtiva cada vez maior. Na segunda metade do século passado iniciou-se uma ideia clara de mudança, onde a ênfase da competitividade se centrava nos custos de produção e num mercado ávido de consumo. Estes factores provocaram a saturação do mercado, uma crescente selectividade e exigência dos consumidores. Conduziram, ainda, a uma inflexão para as questões de marketing e, posteriormente, para factores tais como a qualidade e a fiabilidade dos produtos.

Até meados dos anos 70, as organizações estavam inseridas num contexto com relativa estabilidade, cujas características principais eram: 1) ausência de mudanças tecnológicas significativas; 2) crescimento acelerado provocado pela necessidade de reconstrução do pós-guerra e; 3) redução do "atraso" nos países em desenvolvimento. Até então as hierarquias eram a norma, a burocracia dominava, as novas tecnologias e as comunicações eram pouco desenvolvidas baseando-se apenas em linhas telefónicas, comunicação pessoal directa, escrita ou verbal. O modelo económico baseava-se na produção em massa que alcançava considerável nível de eficiência com a eliminação de desperdícios, redução de custos e optimização dos sistemas de produção. Daqui resultava o aumento dos níveis de produtividade e lucratividade das empresas que, facilmente, conquistavam o mercado e controlavam os consumidores.

Nos anos 80, as mudanças das relações sociais, económicas, institucionais e tecnológicas a nível global conduziram a uma profunda reestruturação do capitalismo, onde se regista a descentralização das empresas e o aumento da competição económica a nível mundial. Estes factos conduziram à necessidade das empresas ampliarem a sua competitividade, reorganizarem os seus modelos e formas de gestão, para garantirem a sobrevivência e a flexibilidade necessária, adaptando-se a um ritmo acelerado e imprevisível das mudanças no ambiente de competição e concorrência global.

Na década de 90, assistiu-se a uma metamorfose, na qual a vantagem competitiva é marcada pela ideia-chave de resposta rápida às solicitações do mercado. Para se manterem competitivas, as empresas tenderam a evoluir progressivamente para formas de organização mais completas atentas

à variabilidade da procura, assente em novas tecnologias (que permitem reduzir substancialmente os tempos de desenvolvimento e produção de novos produtos, cada vez mais complexos), atenta às novas exigências no tempo de resposta, nas solicitações dos clientes e no aumento substancial da qualidade. Este quadro geral conduziu a novos modelos organizacionais, caracterizados por uma maior concentração das empresas nas suas competências e actividades principais. Para além disso, as empresas têm vindo a criar mecanismos de inter-acção lateral, estabelecendo redes de cooperação com outras empresas e organizações. Assim, as actividades de coordenação e colaboração assumem crescente importância, conduzindo, conseqüentemente, a novos desafios com elevada complexidade.

Estas mudanças tornaram insustentáveis os padrões organizacionais baseados na estabilidade e na previsibilidade. O mundo corporativo teve de ser repensado, reestruturado e reinventado, nas relações com empregados e com fornecedores, nas estratégias, nas formas de organização, na liderança e nas práticas operacionais. As bases da competição transformaram-se e as relações entre antigos rivais reconfiguraram-se, conduzindo as organizações para moldes de cooperação em rede e de parcerias de negócio. Todos os segmentos da actividade económica são afectados: o retalho, os serviços, o financeiro, a indústria e a educação estão cada vez mais próximos uns dos outros, e as suas relações parecem ser facilitadas pelo fluxo de informação existente entre eles. As inovações tecnológicas reduzem o tempo, modificam o processamento e a capacidade, agilizam os fluxos e a forma de acesso às informações, alteram a organização e reorganizam os postos de trabalho. Estas alterações impõem o desenvolvimento de novas capacidades e competências dos profissionais, modificam o seu comportamento no trabalho e nas relações profissionais (Kling, 2000).

Do ponto de vista organizacional, as empresas, durante o século XX, foram alvo de alterações significativas no seu comportamento e nas formas de relacionamento, tanto do ponto de vista interno como externo. Como características deste novo cenário, da “terceira revolução industrial”, consideram-se: 1) o desenvolvimento de um conjunto de inovações tecnológicas; 2) as formas de gestão inovadoras; 3) a revolução nos processos produtivos; 4) as modificações nos processos organizacionais; e 5) uma outra forma de riqueza: o conhecimento.

Os novos modelos organizacionais baseiam-se em alianças, parcerias, fusões e na actuação em rede proliferando em todo o mundo, em sociedades desenvolvidas, mas também nas em vias de desenvolvimento como no Sudoeste Asiático (Keiretsu japoneses, chaebol sul-coreanos ou Guanxi chineses – redes comerciais baseadas em relacionamentos pessoais entre parceiros) e na América latina, estando actualmente implantados e generalizados. Pois, perante um novo cenário, as



organizações estão conscientes que a forte concorrência impõe um processo de melhoria constante nos seus produtos/serviços, constituindo-se num verdadeiro desafio para as equipas de gestão que devem adequar a sua estratégia integrando-se em redes, independentemente do tipo ou forma de trabalhar (**Hipótese 1** - As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada; **Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro).

A história empresarial demonstra que as organizações estão sempre a mudar, procurando adaptação a fim de responder, de maneira satisfatória, às exigências do ambiente e acompanhar a evolução da sociedade em busca do sucesso. Para a conquista e manutenção da competitividade, as empresas buscam a eficiência na tecnologia, nos modelos de cooperação, na concentração no *core business* e no aproveitamento de factores de diferenciação. Sobreviver e prosperar significa agora, adaptar-se, modelar e integrar-se em redes permeáveis, flexíveis e com mobilidade suficiente para reagir às mudanças impostas pelo ambiente.

#### 4.2.2 Conceito de Rede e Cooperação

As grandes empresas, em geral, têm mais condições para gerir as várias etapas da cadeia de valor (logística, criação e desenvolvimento de produtos, produção, marketing), factor fundamental para a competitividade. No que concerne as PME's, estas deparam-se com um problema que se centra na falta de dimensão e competências suficientes para gerir as várias etapas. A solução pode passar pela criação de redes de cooperação, que se estendam às diversas etapas e em que cada empresa desempenhe a sua função, de acordo com a sua competência essencial. Contudo, a gestão da rede, pode ser executada por um agente externo especializado e com reconhecidas competências, comum a todas as empresas (chamado de broker ou consolidador em alguns tipos de rede).

Para melhor entendimento deste tema torna-se importante definir, neste estudo, o que se entende por rede e cooperação. O termo **rede** tem vários significados, que são apresentados por vários autores, mas em todos eles está subjacente o “entrelaçar” de relações, de fluxos, a circulação entre um conjunto de “nós”, as conexões orgânicas, os sistemas e a ideia de ligação. As relações interorganizacionais significam relações entre vários actores baseadas nos princípios de interdependência, reciprocidade, confiança e partilha.

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de uma forma mais democrática e participativa, em torno de objectivos e/ou temáticas comuns. São estruturas flexíveis e harmoniosas, que se estabelecem por relações horizontais, interligadas e com dinâmicas que

supõem o trabalho colaborativo e participativo. As redes sustentam-se pela vontade e afinidade dos seus membros, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, onde está inerente a ideia de comunidade.

Porter (1989) refere que as alianças e as redes são uniões entre empresas autónomas em busca do mesmo objectivo comum partilhado com elementos da sua cadeia de valor. Thorelli (1986) in Costa (1996), define rede como o relacionamento de longo prazo entre duas ou mais organizações, cuja estrutura organizacional tem uma filosofia que se situa entre os mercados e as hierarquias. Segundo o autor Benson (1982) in Costa (1996), as redes são um complexo de organizações ligadas entre si por inter-dependência de recursos. Já Johnston e Lawrence (1991) in Costa (1996) afirmam que são entidades independentes que trabalham intimamente ligadas, para gerir o fluxo de bens e serviços ao longo de toda a cadeia de valor, em que cada uma das entidades se interessa pelo sucesso das outras e para o qual, segundo afirma Lorenz (1991) in Costa (1996), é fundamental incluir algum tipo de comportamento de confiança entre os vários parceiros.

Segundo Azevedo (2000a) uma organização em rede consiste num “agrupamento de agentes económicos, internos e externos à própria organização, com competências e actividades complementares, que interagem e cooperam espacial e temporalmente de forma coordenada, para alcançarem um objectivo comum bem definido”. Este modelo emerge como formato de trabalho da economia conectada, globalizada e baseada no conhecimento, que segundo Jarillo (1993) in Costa (1996) não se baseia nem em fusões nem em aquisições.

Com o intuito de se entender e prever o que acontece nos contextos económicos com base na colaboração, o autor Kreps (1990) utiliza a “teoria dos Jogos”. Apresentam-se eventuais perdedores e ganhadores, onde existe um determinado número de jogadores, várias estratégias possíveis e pay-offs atingíveis, positivos para uns e negativos para outros. No tipo de jogo, chamado de “soma zero”, o que um ganha o outro perde e só é possível conhecer o resultado após o jogo terminado ou por estudos de probabilidade, sendo assim muito útil para delinear estratégias, mas pouco útil para traçar cooperação. Para esta última, o autor apresenta um jogo que abre a possibilidade de ganhos mútuos, o chamado “dilema do prisioneiro”, que se baseia na história de dois prisioneiros que foram capturados pela polícia por serem suspeitos de um crime, que de facto cometeram juntos.

A literatura sugere que pode identificar-se que a melhor alternativa para duas empresas em competição no mesmo mercado é dividi-lo cooperando, apoiando-se na lealdade e no compromisso para reduzir riscos desagradáveis. Daqui nasce o termo *Co-opetition*, que segundo definem Brandenburger and Nalebuff (1996), é a colaboração com competição, em que diferentes agentes

do mercado devem colaborar a fim de acrescentarem valor, sem deixarem de competir pelo valor apropriado e por manterem o seu lugar no mercado.

No que se refere ao conceito de **cooperação**, várias vezes referido neste estudo, o IAPMEI (2000) define-o como as actividades desenvolvidas por um conjunto de intervenientes, onde determinados recursos são partilhados com vista à optimização dos resultados e com retorno para todos no contexto de determinada envolvente. A cooperação interempresarial visa, essencialmente, a redução de incertezas, aumentar a flexibilidade e a adaptação às mudanças. Viabiliza as necessidades das empresas, que seriam difíceis de obter actuando e mantendo-se isolados e das quais se destacam: 1) combinar competências e utilizar know-how de outras empresas; 2) dividir os custos de pesquisas especializadas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos pela rede; 3) partilha de riscos e custos de exploração de novas oportunidades; 4) oferta de produtos e serviços pré-testados, analisados, de qualidade superior e diversificada; 5) exercer maior pressão no mercado aumentando a força competitiva; 6) fortalecer o poder de compra e de retribuição; 7) e obter maior força para actuar nos mercados nacionais e internacionais. Ideias também partilhadas por Gray e Wood (1991), Huxham (1996), Getz et Jamal (1994, 1995) in Scott (2008).

A necessidade das organizações em permutar recursos é um dos fundamentos importantes para o desenvolvimento de relacionamentos inter-organizacionais. O intercâmbio de actividades entre as empresas ocorre em forma de redes, onde são partilhadas actividades de vendas, marketing, design de produtos, ferramentas administrativas ou financeiras, informação e conhecimento adquirido, concorrendo para a criação de valor acrescentado aos intervenientes na rede (Omta et al, 2001).

Esta secção visa, ainda, alertar as empresas, principalmente as agências de viagens, que para tornar uma rede funcional é necessária uma forte base de confiança, eficiência, comunicação e flexibilidade por parte de todos os membros. Pois existem desafios nos relacionamentos entre empresas e o bom funcionamento de uma rede depende, essencialmente, dos seus elementos. Cabe às pessoas e às organizações envolvidas definirem objectivos claros, missão, compromissos e as actividades que desejam desenvolver no âmbito da rede que integram para a articulação e a realização de acções concretas a serem implementadas cooperativamente. É importante notar que, dizer que os componentes da rede devem ter objectivos ou interesses comuns, não significa que ao integrar a rede todos passarão a pensar e a actuar da mesma forma, nem que a partir desse momento tudo será harmonia e colaboração. Superar esta ideia das redes é um desafio que deve ser enfrentado por todos os participantes. As redes não são boas ou más por si só, não estão

alheias a conflitos e a disputas por poder, onde por vezes se torna difícil conciliar a diversidade de opiniões e os interesses particulares com o necessário consenso geral.

O funcionamento adequado de uma rede depende, necessariamente, de um processo de interacção, discussão e construção colectiva que possibilite a identificação de interesses comuns. Várias redes acabam por sucumbir a este processo e não conseguem criar a "substância" necessária para o efectivo funcionamento: o processo de networking. A consequência mais comum nestes casos é a perda de interesse por parte dos membros, o gradual afrouxamento dos laços que compõem a rede e a saída de alguns membros. Sem a existência e o reconhecimento dos benefícios da rede, sem a troca de informação, partilha de experiências, aprendizagem conjunta ou acção colectiva, a rede enfraquece e a sua existência perde a razão de ser.

Segundo a análise e revisão bibliográfica de vários autores (Ebers, 1996 e 1998; Azevedo, 2000; Moreira, 2007; Carneiro e al, 2007; Marcon e Moinet, 2000; Jarrat, 1998) reconhecem-se alguns parâmetros que norteiam a interacção e a participação e devem ser considerados como *código de conduta* necessário para a actuação em rede: 1) sem um propósito, a rede não consegue ser um sistema vivo, mas apenas um amontoado de possibilidades. A comunicação e a interactividade desenvolvem-se a partir dos **pactos e dos padrões estabelecidos** em comunidade, que pressupõe identidades e padrões a serem acordados pelo colectivo responsável. É a própria rede que vai criar os padrões a partir dos quais os envolvidos deverão conviver; 2) o que une os diferentes membros de uma rede são negócios que se apoiam num conjunto de **valores e objectivos**; 3) **a participação efectiva dos players** é fundamental para que ela funcione; 4) a **colaboração** entre os intervenientes deve ser uma premissa do trabalho e a participação deve ser colaborativa e com cariz Win-Win (ganhos mútuos); 6) uma rede é uma "manta" dinâmica de muitos "retalhos" que só quando estão ligados uns aos outros e interagindo mantêm a rede (**conectividade**); 7) a **informação** é emitida de pontos diversos, sendo encaminhada de maneira, que pode não ser linear, a outros pontos, que também são emissores de informação; 8) uma rede assenta na descentralização e capilaridade e pode ser **desdobrada em múltiplos níveis ou segmentos autónomos**, capazes de operar (inter)independentemente da restante rede, de forma temporária ou permanente, conforme a procura ou a circunstância; 9) uma rede é uma **estrutura dinâmica**, multifacetada, cujo movimento pode ultrapassar fronteiras geográficas e económicas.

Isto é, participar numa rede organizacional envolve algo mais do que apenas trocar informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente. Estar numa rede significa realizar conjuntamente acções concretas, que modificam as organizações para melhor e as ajudam a chegar mais rapidamente aos seus objectivos. Para que uma rede organizacional exerça

todo o seu potencial é preciso que seja dotada de equipas de trabalho e membros que atendam a alguns princípios. Estes devem ser portadores de um propósito, onde exista espírito de grupo e equipa, que pode ser expresso num conjunto de valores partilhados pelos participantes, de forma esclarecedora, democrática e explícita

A rede é mais funcional se for composta por participantes independentes, uma vez que fazer parte de uma rede não significa pôr de lado a sua independência. Uma rede requer participantes independentes, auto-motivados, não limitados, que aportam ao grupo e exercem a sua criatividade livremente. É o equilíbrio entre a independência de cada participante e a interdependência cooperativa do grupo que dá força motriz a uma rede. Outros dos princípios a considerar é o facto das equipas se basearem em interligações voluntárias, ou seja, os participantes da rede devem relacionar-se e realizar tarefas de forma voluntária e auto-motivada, podendo escolher os seus interlocutores e optar por trabalhar em projectos que os ajudem a cumprir os seus objectivos pessoais e organizacionais.

No que concerne à liderança, o potencial assenta na multiplicidade de líderes. Isto é, consistir no facto da rede possuir líderes em detrimento de chefes, que podem ser caracterizados como pessoas que assumem e mantêm compromissos, mas que sabem actuar como seguidores e serem liderados se necessário. Descentralização, independência, diversidade e fluidez de lideranças são atestados de autenticidade de uma rede que visa a transposição de fronteiras. Por fim, as equipas terão que possuir capacidade de interligação, sejam elas geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas. O alcance dos objectivos são prioridades, não importa se para isso é necessário que o gerente delegue uma tarefa ao director, ou se a pessoa que melhor complementa a sua aptidão para um determinado projecto está a trabalhar a vários quilómetros de distância.

A rede de cooperação interorganizacional é, assim, um modelo de agrupamento voluntário de empresas destinado a favorecer as actividades de cada uma delas, sem que tenham forçosamente laços financeiros entre si, complementando-se nos planos técnicos e comerciais, comunicando e apoiando-se mutuamente para a obtenção de um objectivo comum de forma dinâmica, descentralizada e conectada.

### **4.2.3 Tipologias de Integração e de Cooperação em Rede**

Considerando que a análise de dados dos inquiridos evidencia vários tipos de integração e de cooperação em rede na distribuição turística, nomeadamente nas agências de viagens a operar em

Portugal, como se pode analisar no cap.6, secção 6.2.3 e cap.5, secção 5.5.3, impõe-se a necessidade de identificar, caracterizar e compreender as várias tipologias neste estudo.

Kotler (2006) afirma que um canal de distribuição convencional é composto por empresas totalmente independentes dos restantes parceiros do canal, estejam eles a juzante ou a montante na distribuição, que tentam de forma individualista, pelos próprios e únicos meios atingir benefícios e proveitos próprios, mesmo que contribuam para enriquecer o canal. No entanto, com o efeito da globalização (cap.3, secção 3.2.1) são necessárias outras formas organizacionais, que permitam criar benefícios para todos os intervenientes através do uso dos recursos e esforços conjuntos. As alianças estratégicas e as parcerias no turismo podem ser entre entidades diversas, públicas, público-privadas ou entre privadas apenas. São de vários tipos: horizontais, verticais, laterais e, simultaneamente, internacionais, nacionais, regionais ou locais (WTOBC, 2002). Para melhor compreensão importa definir cada um dos tipos de integração na distribuição turística:

- ★ **Vertical** – Consiste numa forma de organização que coloca diferentes níveis na cadeia de valor (produtores, grossistas e retalhistas) a actuarem como um sistema único, em que um dos canais é detentor dos restantes e controla as acções na totalidade (Mill e Morrison, 2006, Poon, 2006 e Kotler, 2006). Representa cerca de 64% do mercado total segundo Kotler (2006).
- ★ **Horizontal** – É o tipo de integração em que uma empresa é detentora de outra semelhante ou colabora e partilha com outras do mesmo tipo de negócio e funções, no mesmo nível da cadeia de valor mas mantendo marcas diferentes (Kotler, 2006 e Mill e Morrison, 2006).
- ★ **Lateral** – Modelo organizacional que ocorre quando duas ou mais entidades de diferentes sectores decidem cooperar para obtenção de benefícios para ambos (WTOBC, 2002).

Destes três tipos de integração podem resultar diferentes tipos de cooperação em rede, com ou sem participação de capital por parte das entidades envolvidas, e que, segundo as definições dos vários autores que abordam o tema das redes e alianças estratégicas, se resumem da seguinte forma:

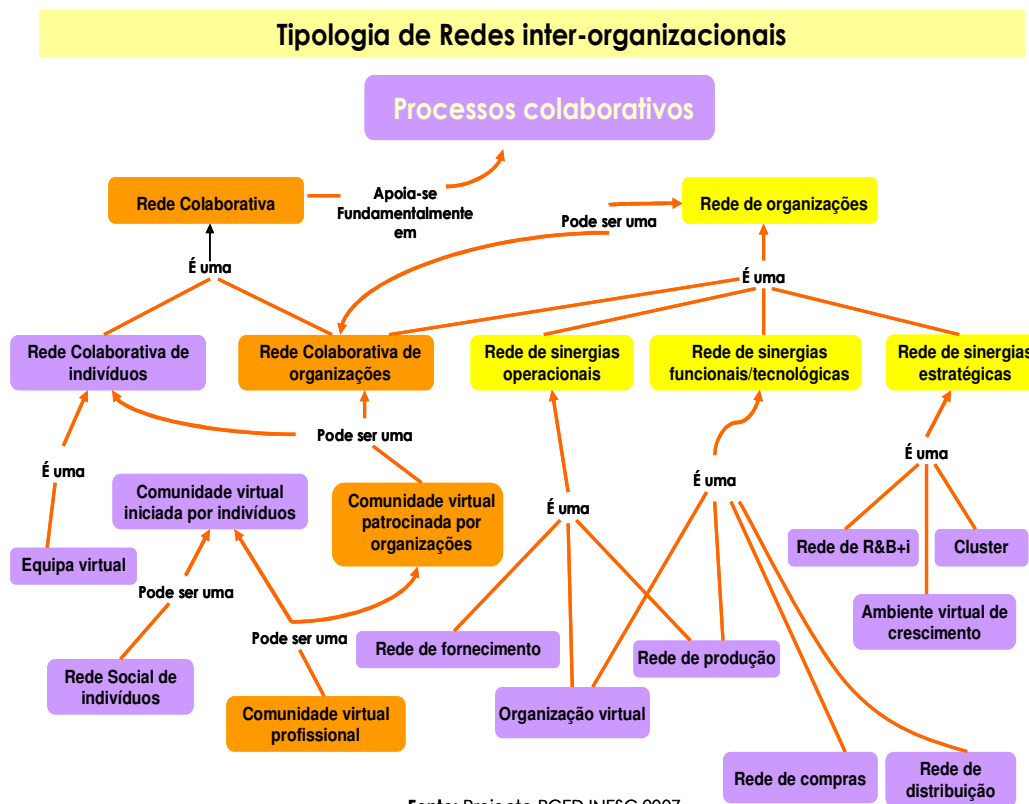
- ★ **Joint-venture** – termo em inglês que significa aventura/empreendimento comum. Isto é cooperação entre empresas, visando a execução de um projecto em conjunto, com determinação temporal, cuja importância ou complexidade reclamam a integração funcional, sem a qual, dificilmente se concretizaria isoladamente.

- ★ **Code Share** – acordo entre empresas aéreas que adoptam dupla designação de número de voo, partilhando equipamentos e recursos humanos, visando aumentar a sua participação no mercado e reduzir custos.
  
- ★ **Franchising** – para Kostecka (1987) in Kotler (2006) é o método de fazer negócio em que um franchisado adquire o direito de oferta, venda e distribuição de produção ou serviço, sob um determinado formato desenhado pelo franchisador, utilizando a sua marca, nome e publicidade. Kotler (2006) afirma que é uma das formas mais seguras de se iniciar num negócio que não se domine. Esta forma de organização obriga a um acordo contratual em que o franchisador compra os direitos acima referidos através de um fee inicial, royalties sobre a produção e cânonos de administração e Marketing, cujo pagamento é normalmente mensal e sob valores pré-estabelecidos anualmente.
  
- ★ **Central de compras** – é o modelo de cooperação em que duas ou mais organizações independentes se relacionam e colaboram para obter sinergias e capacidade de compra por valores reduzidos, controlado através de uma única central.
  
- ★ **Consórcio** – consiste na associação de empresas, sob o mesmo controle ou não, sem perda da sua personalidade jurídica, para obter um objectivo comum ou um determinado empreendimento/projecto de custo muito elevado e que exija conhecimento técnico e instrumental especializado e de alto padrão para a sua execução.
  
- ★ **Rede de investigação e desenvolvimento** – são duas ou mais organizações independentes que se relacionam e cooperam para obter sinergias e capacidade nas funções de investigação e desenvolvimento de novos produtos ou outras matérias.
  
- ★ **Rede de produção** - quando duas ou mais organizações independentes se relacionam e cooperam para desempenhar, em conjunto, uma ou mais actividades no processo de criação, concepção e produção.
  
- ★ **Cluster** – é um conjunto de organizações independentes que articulam estratégias e/ou actividades para benefício comum, normalmente, localizadas numa certa região ou tema e abertas em termos de membros e objectivos (Costa, 2005).
  
- ★ **Grupos de Gestão** – são agrupamentos voluntários de várias empresas independentes que colaboram e cooperam em conjunto, de forma mais ou menos formal, para defesa dos seus interesses comerciais e para competirem face aos grandes grupos. Neste tipo de rede, os seus

representantes ocupam-se e responsabilizam-se pela gestão, formação, negociação, apoio, assessoria, consultoria, investigação, desenvolvimento, monitorização e controle de qualidade do agrupamento, com o fim de obterem economias de escala, poder negocial, poder competitivo e reconhecimento pelo sector onde estão inseridos (Santos, 2002).

Várias outras definições e tipologias de redes podem ser apresentadas e as ligações entre elas são semelhantes às que se apresentam na fig. 48. No entanto, destacam-se, ainda, as apresentadas por Marcon e Moinet (2000) que criaram um gráfico denominado de mapa de orientação conceptual, indicando a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas (fig. 49). Pode-se observar que o eixo vertical relaciona a natureza dos elos de gestão com os actores da rede. Tais elos representam uma actividade de cooperação para o caso da rede horizontal, ou o grau hierárquico no caso das redes verticais. O eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido entre os players, podendo mover-se de uma conveniência informal entre intervenientes (caso das associações), até relações formalmente estabelecidas por contratos entre as partes (joint-ventures).

Fig. 48 Tipologias de Redes interorganizacionais

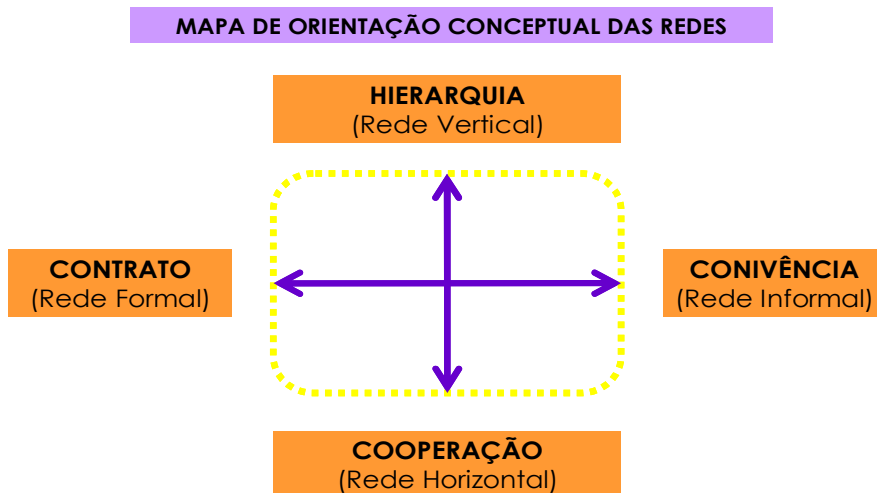




De notar que, em cada um dos diversos pontos dos quadrantes se poderá identificar um tipo particular de configuração de rede, mostrando assim a diversidade tipológica. Portanto, podem encontrar-se:

- ★ **Redes Verticais** - de dimensão hierárquica, caracterizadas por uma aproximação entre fornecedores e clientes (e.g. redes de distribuição ou sede/filial).
- ★ **Redes Horizontais** - de dimensão de cooperação, entre os membros, onde cada empresa participante mantém a sua independência. Estas optam por coordenar actividades específicas de forma conjunta com os seguintes objectivos: captação de novos mercados, apoio de custos e riscos em investigação e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e das tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, acções de Marketing, entre outros. Este modelo de cooperação inter-organizacional engloba uma grande heterogeneidade de formas (consórcio, central de compras, associações profissionais, grupos de gestão, alianças tecnológicas).
- ★ **Redes Formais** - de dimensão contratual, onde são formalizados acordos por meio de termos contratuais, estabelecendo regras de conduta entre intervenientes. São exemplo as joint-ventures, as alianças estratégicas e os consórcios.
- ★ **Redes Informais** - de dimensão de convivência, onde os actores promovem encontros informais para abordar preocupações semelhantes. Neste segmento incluem-se empresas, organizações profissionais, Universidades, etc. Este tipo de redes permite criar uma cultura de cooperação e de auxílio ao estabelecer relações inter-empresariais frequentes e estruturadas.

Fig. 49 Orientação Conceptual das Redes



Fonte: Marcon e Moinet, 2000

Outra forma de abordar a tipologia das redes, segundo os mesmos autores, é a sua abrangência, identificando-se três categorias de redes:

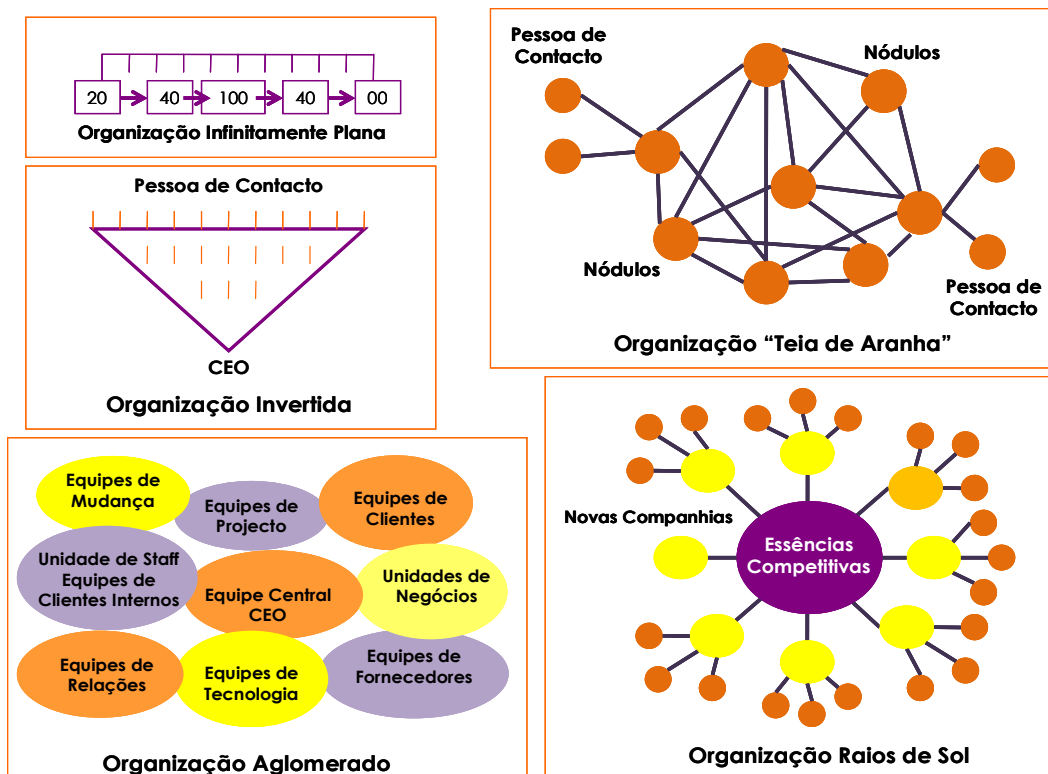
- ★ **Redes temáticas:** aquelas que se organizam em torno de um tema, segmento ou área de actuação das entidades e indivíduos participantes. A temática abordada é o fundamento desse tipo de rede, seja ela genérica ou específica (golfe, mergulho, desportos radicais, circuitos históricos).
- ★ **Redes regionais:** têm, numa determinada região ou sub-região, o ponto comum de aglutinação dos parceiros (uma entidade regional de turismo, um distrito, um conjunto de municípios, uma cidade, um conjunto de bairros, etc.).
- ★ **Redes organizacionais:** aquelas vinculadas a uma entidade supra-institucional. Isto é, que congrega instituições autónomas filiadas (associações de entidades, AEP, CCDD, etc.) ou organizações complexas, compostas, por exemplo, de várias unidades autónomas e/ou dispersas territorialmente.

Por seu lado, Mintzberg e Quinn (2001) apresentam cinco formas de relacionamento e organização de empresas em rede: 1) a “**Organização Infinitamente plana**” (uma rede simples, rudimentar que poderá ter vantagens essencialmente num contexto de relacionamento para criar economias de escala); 2) a “**Organização invertida**” (rede restritiva em que os membros têm apenas informação local acerca da sua situação); 3) a “**Organização Aglomerada**” (possuem a vantagem de comportar trocas e flexibilidade consideráveis de relacionamento através da utilização do canal de comunicação, mas não permitindo grande robustez); 4) a “**Organização em Teia de Aranha**” (redes não concêntricas e distribuídas, em que cada um comunica e se relaciona com todos os outros de forma independente e assíncrona; 5) e a “**Organização Raios de Sol**” (rede com algumas fragilidades, pois basta a inoperância, ineficácia ou ineficiência dos relacionamentos de um pequeno número de nós centrais, para fazer propagar esses efeitos a toda a rede). Ver fig.50.

De acordo com Marcon e Moinet (2000), existem alguns atributos que fazem das redes a configuração organizacional adequada para implementar objectivos estratégicos específicos (**Hipótese 3** - A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade, e **Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro). São eles: 1) a **fluidez**, ou seja, a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade. As redes adaptam-se sem dificuldade a quatro tipos de inter-relações: a) no espaço, uma vez que a rede permite ligar unidades geograficamente dispersas; b) no tempo, em que a rede assegura permanentemente as ligações entre os players; c) do ponto de vista social permitindo colocar em conexão actores em condições diferenciadas, sem implicar a necessidade de mudar de

condição; d) do ponto de vista organizacional a rede torna-se uma alternativa válida à forma rígida da hierarquia organizacional; 2) a **finalidade**, constitui a razão de ser da rede, encontrando-se incorporada nos membros da rede orientando as escolhas em que ela pode evoluir; 3) a capacidade de realizar economias de escala em que a rede concentra esforços, permite ganhos de tempo e rapidez de actuação; 4) a **capacidade de aprendizagem**, ou seja, a facilidade que a rede dispõe para que cada membro evolua em função do outro.

Fig. 50 Cinco Formas de Organização em Rede



Fonte: Mintzberg e Quinn, 2001

Como é possível verificar regista-se uma ampla tipologia sendo difícil encontrar duas redes com características semelhantes. Porém, reconhece-se que os tipos de cooperação mais comuns nas agências de viagens são de forma formal em consórcio, franchising, grupo de gestão ou em integração vertical.

#### 4.2.4 Motivos, Vantagens e Desvantagens das redes

Os constrangimentos e os problemas que as agências de viagens enfrentam são já conhecidos como um dos principais motivos que as incitam a aderirem e a integrar-se em rede. Após a análise e

a avaliação dos constrangimentos, dos problemas e dos desafios que o novo ambiente impõe às agências de viagens, são consideráveis e relevantes os motivos para a integração e cooperação em rede (ver cap.3, secção 3.2 e 3.3 e cap.6, secção 6.2).

Assim, esta secção é importante para a compreensão destes temas e para corresponder com o objectivo deste estudo, que analisa e pretende demonstrar qual a importância da organização em rede nas agências de viagens, bem como identificar os motivos para a integração, as vantagens e desvantagens desta forma de cooperação.

A aproximação entre os agentes, para a cooperação e criação de mais valias competitivas, vai dotar as empresas de condições para satisfazer eficazmente as necessidades do mercado em que actua, o que seria difícil caso estas organizações actuassem de forma isolada. É a insuficiência de recursos que forçam as organizações a restringir a actividade a funções limitadas e principais (Levine et White, 1961, in Moreira, 2007), e a obter os recursos que não possuem através de outras organizações parceiras (Neegard, 1998, in Moreira 2007).

Cada vez mais as organizações apercebem-se que isoladas não são capazes de serem competitivas o suficiente no mercado global, tal como suposto na **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada) e na **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade), conduzindo-as a adoptarem a integração e a colaboração em conjunto, como suposto na **Hipótese 4** (As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro).

A empresa para se assegurar da escolha e da estratégia certa, antes de se integrar nos novos modelos organizacionais, importa considerar alguns princípios e cumprir com alguns pré-requisitos, nomeadamente: 1) informar-se sobre os reais benefícios e a pertinência de participar numa rede; 2) analisar o nível de confiança e colaboração mútua entre os participantes; 3) identificar qual a robustez das competências core das organizações aderentes; 4) certificar-se da existência de uma estrutura de direcção capaz de diminuir a assimetria de poder entre seus participantes; e 5) verificar os fluxos de relações/contactos entre as organizações.

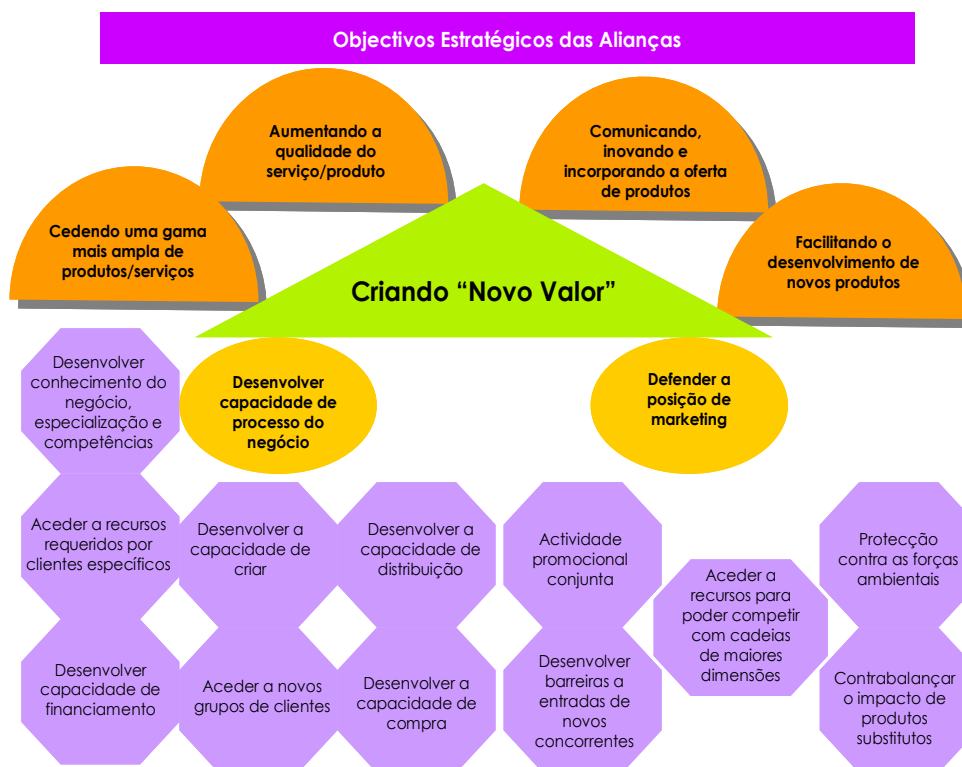
#### 4.2.4.1 Motivos para se integrar em rede

**Cooperar para competir** no ambiente fortemente competitivo, cada vez mais complexo e difícil para as organizações sobreviverem e prosperarem isoladamente, é o principal motivo para se integrar e colaborar em rede. Segundo os autores Nohria e Eccles (1992) e Ebers (1999) in

Moreira (2008) é a lógica da necessidade da complementaridade de competências, um dos principais motivos para se integrar em rede, estando directamente relacionado com a necessidade e a vontade por parte das organizações em alargarem a sua base de conhecimentos e competências por via de movimentos de cooperação e partilha.

Porém, reconhecem-se outros motivos como o facto das redes: 1) ajudarem as empresas a atingirem **massa crítica e economias de escala**; 2) permitirem **competir em mercados maiores**; 3) possibilitarem a **partilha de despesas**, investimentos e riscos que se têm tornado demasiado elevados para empresas que trabalhem isoladamente; 4) facilitarem a **transferência de conhecimento** entre empresas; 5) promoverem o **contacto entre as pessoas** a diversos níveis funcionais e entre várias empresas; 6) melhorando a aprendizagem e aumentando o conhecimento; 7) abrindo **novos canais de informação**; e 8) criando **novas oportunidades**. Segundo os autores, as redes; 9) permitem, ainda, **desenvolver e melhorar competências únicas** de modo mais flexível, bem como; 10) **motivar para a inovação**. Trabalhar em redes colaborativas; 11) permite atingir **vantagens competitivas** de “um modo mais rápido, mais barato, com menos riscos e rupturas nas suas actividades tradicionais” (Carneiro et al, 2007).

Fig. 51 Objectivos estratégicos das Alianças/redes



Fonte: Jarraff, 1998

Nordin (2003) e Rosenfield (2001) in Lynch (2007) referem que as redes possibilitam que as empresas usufruam de **serviços especializados, reduzam os custos e melhorem os processos de produção**. Costa (2005) complementa afirmando que: 1) as redes constituem uma estabilidade de longo prazo; 2) são uma forma das empresas estarem em contacto directo com o cliente; 3) permitem que as organizações se afastem de estruturas burocráticas pesadas e mantenham; 4) o empreendedorismo como empresas independentes. Um dos principais objectivos estratégicos das redes é o ganho de eficiência colectiva, entendida como vantagem competitiva das economias externas e da acção conjunta permitindo maior capacidade de competição (Porter, 1998 e Jarratt, 1998). Ver fig. 51.

#### 4.2.4.2 Vantagens e Desvantagens das Redes

Kotler et al. (2005) afirmam que, normalmente, nem mesmo uma grande e forte empresa consegue atingir liderança a nível nacional ou global, sem estar integrada em alianças estratégicas nacionais ou multinacionais para complemento das suas capacidades e recursos. Os autores definem alianças como acordos de cooperação entre organizações que lhes permitem obter benefícios através da união de forças e sinergias de cada um dos membros envolvidos. Independentemente da tipologia de integração adoptada, a rede traz vantagens e desvantagens que serão referidas adiante e, desenvolvidas e analisadas no cap.6, secção 6.2.3 da análise de dados dos inquiridos.

Esta secção pretende identificar e expor as vantagens deste modelo organizacional, justificando várias das hipóteses colocadas neste estudo e respondendo à proposição de partida. A estrutura em rede nas agências de viagens permite-lhes crescerem, desenvolverem e melhorarem os serviços.

A WTOBC (2000) aponta que as redes e parcerias são “a melhor forma de se neutralizarem os efeitos negativos da rivalidade” num mercado com excesso de concorrentes com dimensão e capacidades semelhantes, quando o sector demonstra um crescimento lento, onde os custos operacionais são elevados e com significativas barreiras à capacidade de competição em mercados internacionais. Uzzi (1997) considera que na teoria das redes, as formas de colaboração não são baseadas somente em vantagens económicas. O poder, no contexto da negociação e no peso do mercado global, bem como a confiança, são as principais razões desta aproximação. As organizações em rede necessitam de ser simultaneamente eficientes e flexíveis,

ou seja, necessitam de ter processos dinâmicos e robustez adequados. Em função dessas variáveis, as empresas tornam-se capazes de agilizar a burocracia interna e estreitar as relações entre as organizações, permitindo-lhes ganhar vantagens competitivas.

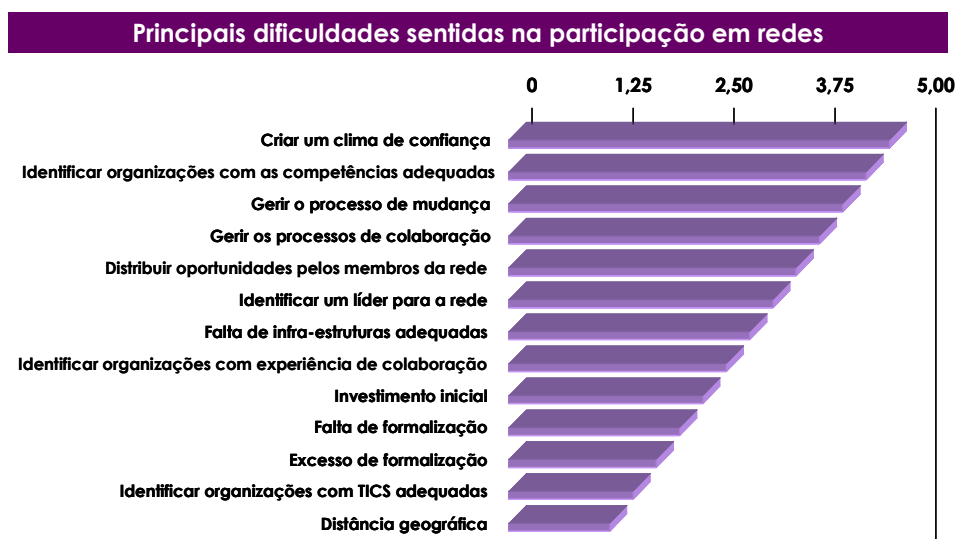
Nas parcerias do sector do turismo reconhecem-se como potenciais **vantagens** o envolvimento dos players, que pode afectar o desenvolvimento do sector, permitindo a introdução de mudanças e melhorias. O processo de tomada de decisão torna-se mais democrático, uma vez que todos podem participar e em que este envolvimento conjunto permite maior aceitação social das políticas e facilita a sua execução e implementação. As sinergias do trabalho em conjunto criam maiores níveis de inovação e eficácia, e permitem diversidade de questões económicas, ambientais e sociais fundamentais para o desenvolvimento sustentável do turismo. As parcerias permitem, ainda, melhor aproveitamento dos recursos dos diferentes players, evitar desperdícios e tornar-se mais eficaz (Bramwell e Lane, 2000).

No entanto, identificam-se mais **vantagens** que respondem positivamente à **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada), à **Hipótese 2** (As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico) à **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade) e à **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos), e que podem ser relacionadas com as obtidas na análise de dados, no cap.6, secção 6.2.3. Destacam-se as seguintes: 1) redução de custos; 2) partilha de recursos; 3) partilha de riscos e incertezas; 4) transmissão e acesso a informação; 5) acesso e partilha de conhecimentos; 6) incentivo à inovação e à aprendizagem; 7) criação de valor, de produtos e serviços conjuntos; 8) acesso a recursos especializados que existem em maior abundância numa rede; 9) a rede permite flexibilidade e agilidade, bem como a capacidade de resposta rápida necessária em ambientes de mudança rápida e imprevisível; 10) capacidade e acesso a formação; 11) produção de economias de escala, adquirindo maior poder negocial; 12) sem ter que investir elevadas somas em aquisições ou fusões; 13) corte de duplicação de funções; 14) suporte do custo e incentivo à investigação e desenvolvimento de novos produtos; 15) permite a criação e captação de novos mercados; 16) mantendo a independência e a gestão própria de cada empresa; 17) obter credibilidade na organização conferindo status a cada player; 18) melhoria da performance financeira e acréscimo da rentabilidade; 19) permite e incentiva à especialização de cada um dos players, que podem usufruir do know how e da capacidade de escoar produto na própria rede; 20) cada rede tem carisma original que lhe confere exclusividade no mercado; 21) ganho de eficiência colectiva; 22) permite a competitividade; 23) optimiza a

criação de valor para o cliente final; 24) pode atingir vários tipos de clientes em vários mercados e 25) facilita a internacionalização.

A cooperação, por vezes, também possui riscos e inconvenientes que exigem uma grande capacidade de gestão de eventuais conflitos. Estes são, normalmente, resultantes das diferenças entre organizações e culturas, podem comprometer a independência das empresas e obrigar a compromissos e responsabilidades de extrema importância. As parcerias com outras entidades, nem sempre são consideradas a melhor opção. Se a gestão não for a adequada, permitir criar problemas e desentendimentos entre os players, não efectivando a união, perdendo-se o ambiente de confiança e identificação necessárias, não é aconselhável manter a participação e a integração da empresa neste tipo de rede. Bramwell e Lane (2000) referem algumas **desvantagens** e dificuldades (ver fig. 52) sentidas nas redes: 1) questões culturais que, por vezes, limitam a participação e conhecimento de todos os players na tomada de decisões; 2) os esforços de cooperação podem não ser suficientes e serem necessários obter mais recursos para os quais as empresas não estão habilitadas; 3) existem os riscos de desfragmentação de opiniões que reduzem o controlo e a implementação de normas e direccionamentos; 4) intervalos na criação de políticas dos players podem criar custos e perdas de tempo e de alguns recursos; 5) que origina a incerteza e a desconfiança sobre o desenvolvimento de futuras políticas a implementar; e 6) o desperdício de esforços e recursos.

Fig. 52 Principais dificuldades sentidas na participação em redes



Fonte: Projecto RCED INESC 2007

Conforme verificado acima, pode-se concluir que apesar de existirem eventuais desvantagens ou dificuldades na adesão a uma rede (se esta não corresponder à filosofia ou aos objectivos que a



empresa pretende atingir), os motivos, como consequência do novo ambiente globalizado vivido na distribuição turística, são relevantes bem como as vantagens. Estas são numerosas e benéficas quando se integram e participam numa rede que satisfaça os requisitos de confiança, poder negocial, dinâmica, união e identificação entre os players. Esta secção permitiu, assim, através da revisão bibliográfica apresentada confirmar as hipóteses colocadas neste estudo.

### 4.3 Redes em Turismo

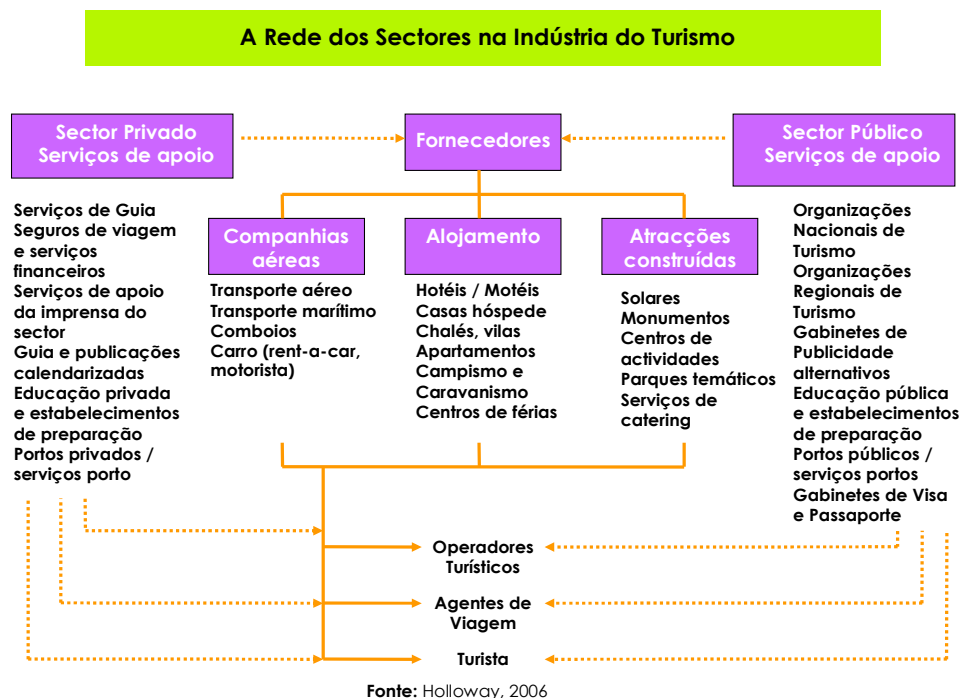
A OMT (2001b), refere que a oferta no turismo é composta maioritariamente por PME's. Regista que estas optam cada vez mais pela concentração, pela fusão ou aquisição, como se verifica nas companhias aéreas, nos operadores turísticos, nas cadeias hoteleiras e nas agências de viagens. Esta particularidade do turismo evidencia que o desafio de trabalhar em conjunto é uma potencialidade que possibilita a partilha de experiências e informações, fomentando o conhecimento e a inovação do sector (Breda et al., 2006). Segundo Costa (2005), as redes permitem maior capacidade de competição no mercado do turismo, superando com maior facilidade a situação de recessão e as crises do mercado. As redes no turismo oferecem segurança na gestão das empresas, permitindo melhores políticas e estratégias, e são fundamentais para o desenvolvimento do turismo sustentado. Costa (1996) in Breda et al. (2004) reforça esta ideia afirmando que “a importância das redes e das parcerias no Turismo é enorme”.

Assim sendo, torna-se importante incluir a abordagem deste tema neste estudo, de forma a clarificar e a confirmar a afirmação anteriormente proferida. Esta aplica-se e justifica-se, particularmente, na distribuição turística e nas agências de viagens, tal como se poderá analisar posteriormente nesta secção e no cap.6, secção 6.2.3.

O turismo baseia-se num processo de agregação de produtos e serviços onde raramente se encontram empresas ou entidades que controlem as diversas componentes na criação, na entrega do produto turístico ou as várias etapas do processo de tomada de decisão de forma isolada (Holloway, 2006), confirmando a **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada). Ver fig. 53.

De facto, o turismo é definido como um sistema onde a interdependência é essencial (Bjork e Virtanen, 2005 in Scott et al., 2008) (ver cap.1, secção 1.2.2). Crofts et al. (2000b), referem que “o desenvolvimento e a gestão de alianças é uma competência crítica nos sectores do turismo e da hotelaria, pois o objectivo de servir o cliente impõe um árduo trabalho colaborativo, entre múltiplas empresas”.

Fig. 53 Redes no Turismo



Poon (2006) considera que este sector é caracterizado por elevados níveis de concentração e de cooperação e, de facto, constata-se que, globalmente, vários tipos de organizações ligadas ao turismo, estabelecem alianças, tais como:

- ★ **Companhias Aéreas** – A One World, a Sky Team e a Star Alliance foram criadas com o objectivo de oferecer benefícios aos clientes das companhias aéreas membros. Unificam e colocam os serviços estandardizados, controlam e partilham riscos, acções de marketing, a distribuição e as vendas dos seus serviços. Com estas alianças, as companhias aéreas, que se viam restritas de acesso a determinados países e hubs (pontos de ligação), com problemas de cedência de slots (sistema de alocação de horários de chegadas e partidas de Aeronaves) e captação de novos mercados, podem alargar a sua rede, os valores tarifários e, assim, captar e fidelizar mais clientes e mercados;
- ★ **Cruzeiros** – Registam-se várias aquisições e concentrações entre várias marcas e empresas de navegação comercial. Consideram-se, actualmente, dois grandes grupos a nível mundial que actuam em rede: a Carnival (Carnival cruise lines, Holland América lines, Windstar cruises, Seabourn cruises, Costa Crociere, Princess Cruises, Cunard lines, entre outras) e a Royal Caribbean (Celebrity cruises, Royal celebrity, entre outros) que controlam metade do mercado nos Estados Unidos (Poon, 2006; Amaral, 2006);

- ★ **Hotéis** - O grupo ITT Sheraton e a Visa U.S.A. estabeleceram uma parceria de marketing, através de uma campanha de publicidade conjunta. Criaram uma promoção de valor acrescentado e de incentivos aos clientes Sheraton e aos agentes de viagens (promoções à medida ITT Sheraton/Visa disponíveis nos GDS). O maior grupo hoteleiro a nível mundial – Intercontinental Hotels Group, os hotéis Accor, Novotel, Mercure, o grupo Mélia são algumas das reconhecidas cadeias internacionais de hotéis que operam em rede;
- ★ **Operadores e agências de viagens** – São as empresas em que se verifica maior integração no sector do turismo (Poon, 2006). O Thomas Cook Group Ltd formou, em 1996, uma aliança de lazer designada de “joint marketing alliance” com a American Automobile Association, com o objectivo de alargar a base de clientes. A Rosenbluth Travel é uma aliança empresarial estratégica global (Rosenbluth International Alliance - RIA). A RIA é uma corporação virtual associada à distribuição que reúne um grupo de agentes de viagens independentes, mas sincronizados filosoficamente, que coordenam os seus recursos para fornecer serviços de viagens globais para contas corporativas, ao mesmo tempo que mantém as suas características locais, a sua sensibilidade cultural e a sua própria base de clientes para viagens individuais e familiares. Várias outras relevantes alianças e redes se poderiam referir;
- ★ **Tecnologias de Informação e Sistemas de Reservas** - O SABRE Group, ABACUS International Holdings criaram uma “Joint Venture”, customizando o sistema SABRE, para servir um mercado específico (Asia-Pacific) de 7300 agentes de viagens. Também a WorldRes (provider de internet) formou uma aliança estratégica com o Pembridge Group em 1997, para fornecer serviços on-line, de marketing, informação de gestão e de reservas.

Registam-se fortes ligações e concentrações nestes elementos da distribuição turística e, segundo Poon (2006), no Reino Unido, a Comissão Monopolies and Mergers apresenta um mercado aglomerado em 70% das agências de viagens e operadores (1986) detentores de redes de distribuição com operações charter abrangentes. Em Portugal, verifica-se igualmente a mesma tendência, uma vez que 75% dos balcões de agências de viagens (dos 1804 registados em Março 2008) estão integrados em redes.

#### 4.3.1 Redes de Agências de Viagens em Portugal

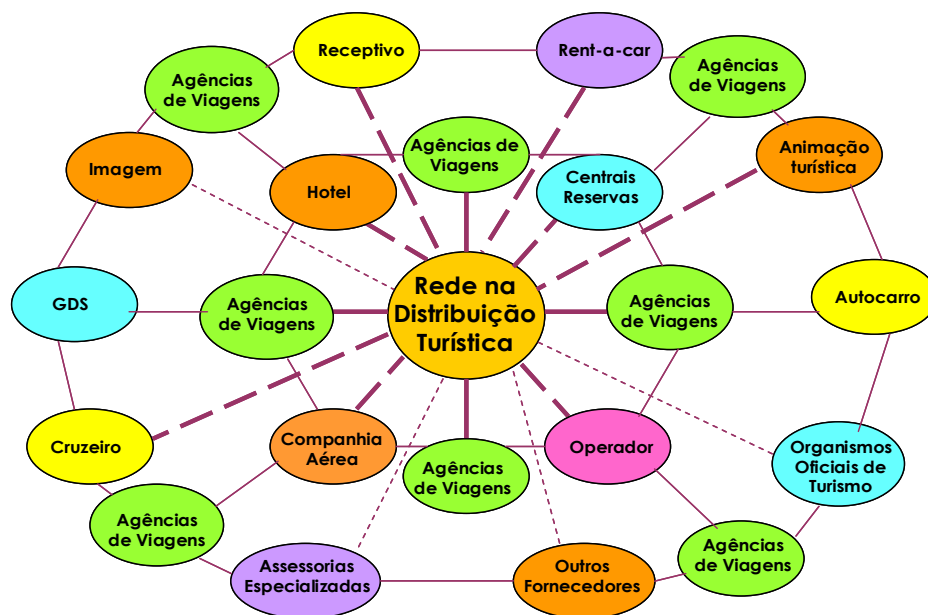
Para Kotler (2006), as alianças e as redes são uma forma contratual que permite que duas ou mais empresas usufruam dos benefícios e forças de cada uma delas. Segundo o autor são uma das

formas mais efectivas de expansão, desenvolvimento e crescimento das empresas envolvidas, tal como referido na proposição de partida deste estudo.

Como referido anteriormente, vários são os constrangimentos e os desafios impostos às agências de viagens em Portugal (ver cap. 3, secção 3.2.e 3.3 e a análise de dados cap.6, secção 6.2.1), o que significa que para sobreviver e prosperar é imperativo a pertença a redes colaborativas. Estas redes têm a sua acção não apenas ao nível das agências de viagens, mas em qualquer área da cadeia de distribuição turística e que Jafari (2000) afirma ser a base da competitividade e da rentabilidade das empresas (**Hipótese 3** - A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade). Lanquar (1995) refere que a indústria das viagens evolui de forma dramática e não tem outra escolha senão “engrossar” para melhor negociar com os vários fornecedores.

Considerando estes factos, importa explorar, nesta secção, o tema principal e objecto de estudo: as redes nas agências de viagens e quais as razões que as incentivam a adoptarem este modelo organizacional (ver fig.54).

Fig. 54 Rede na Distribuição Turística



A APAVT, em 1999, registava apenas 5 agrupamentos de agências de viagens, que detinham 10% do total das agências existentes em Portugal. No 1º semestre de 2008, verifica-se que a maioria das agências de viagens, cerca de **75% do total de balcões**, está integrada em redes de vários tipos:

verticais, consórcios, franchising ou grupos de gestão (fig. 55). Esta realidade confirma a verdadeira necessidade das agências e o número de vantagens que este tipo de organização pode trazer.

As **vantagens** de uma agência de viagens ao pertencer a uma rede são consideráveis, podendo ser a diferença entre a continuidade ou o desaparecimento. Todo o esforço de gestão de uma rede é direccionado para: 1) **aumentar o volume de negócios, ganhar poder negocial com fornecedores e clientes, aumentar o lucro e ganhar quota de mercado**. Como refere Jafari (2000) das vantagens mais directas, observa-se; 2) a **redução dos custos fixos** (economias de escala fruto da negociação conjunta) e o **acréscimo de proveitos** (escalas de comissões adequadas ao somatório de volumes de negócio); 3) a eficácia de **acções pró-activas conjuntas** sobre o mercado; 4) a **optimização dos recursos materiais**; 5) a **concentração nas competências e actividades principais**; 6) o reforço dos laços de cooperação com todas as entidades intervenientes na sua cadeia de valor (**sentimento de pertença** e espírito de corpo); 9) aumento **da comunicação, da informação e conhecimento entre os membros**; 7) a uniformização de modelos e processos de negócio, e a adopção de metodologias de gestão e planeamento em busca da melhoria da qualidade e da produtividade; 8) o **fortalecimento da imagem, do prestígio e da credibilidade junto do trade**; 9) a adaptação ao ambiente de negócios e às exigências dos clientes; 11) a ajuda na construção de organizações permeáveis e flexíveis com **mobilidade suficiente para reagir a mudanças** impostas pelo ambiente; 12) facilitando e impulsionando a utilização das TIC's na integração das operações e no aproveitamento das possibilidades da Internet; 13) **instigando à procura conjunta e contínua do sucesso, do lucro, do crescimento**, da satisfação dos parceiros e dos seus clientes; e a 14) rentabilidade.

A rede centra-se no fornecimento e no acesso a **formação contínua e especializada em matérias core**, pois a qualidade do serviço depende muito do conhecimento de cada funcionário. Centra-se em dar fomento à **criação de produto próprio especializado** das agências e em **reforçar a densidade de relacionamentos** (densidade = fidelidade x intensidade) dando acréscimo de valor à gestão da agência.

Para um empresário de agência de viagens, profissional de turismo, estar em rede significa manter a sua **completa independência e liberdade na gestão**, por vezes, dependendo da rede, pode até nem necessitar de adoptar ou mudar de imagem/nome. Este reconhece que pode participar nas estratégias conjuntas e **aproveitar sinergias, poder de negociação ganhando força e voz**, e acima de tudo, os **bons níveis de rentabilidade** dos grandes grupos.

As redes permitem **ganhar tempo e maior disponibilidade**, uma vez que os empresários não têm que efectuar a negociação, estando certos que os seus interesses estão a ser defendidos. Permitem, também, que estejam **sempre actualizados, informados e formados**. Algo que é vital para manter a qualidade e o bom serviço ao cliente, a fim de poder ser competitivo e caminhar para a fidelização.

Estando integradas em rede podem **usufruir de privilégios dados ao grupo em exclusividade**, bons níveis de contratação com os fornecedores directos do trade e outros inerentes e necessários à actividade de agência de viagens. Podem aceder a **serviços especializados**, como assessorias em várias matérias (jurídica, fiscal, técnica) que não seriam capazes de suportar economicamente estando sozinhos. De notar que o **investimento financeiro** necessário para a integração numa rede é normalmente **reduzido**, rápida e facilmente compensado com os benefícios que esta aporta (**Hipótese 1** - As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada).

Fig. 55 Redes de Agências de Viagens, Turismo de Portugal Março 2008

REDES A.V.			
REDE	SEDES	FILIAIS	TOTAL
AIRMET	95	40	135
ABREU	1	120	121
BEST TRAVEL	68	11	79
D- VIAGEM	1	26	27
EL CORTE INGLES	1	18	19
GEA	254	133	387
GO4TRAVEL	57	71	128
HALCON	1	133	134
MARSANS	1	58	59
MUNDICLASSE	1	34	35
MUNDO DAS VIAGENS	9	2	11
RAVT	51	17	68
STAR+ GEOTUR	1	74	75
TOP ATLÂNTICO	1	60	61
TUI PORTUGAL	1	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>543</b>	<b>797</b>	<b>1348</b>
<b>TOTAL AV EM PORTUGAL</b>			<b>1804</b>

Para as agências de viagens, pertencer a um grupo ou a uma rede significa ter um gestor único, que os representa e contribui para a criação de valor para os parceiros da rede. Este objectivo é atingido através da sua função e esforço ao representar o grupo de agências frente aos fornecedores de serviços turísticos, negociando acordos preferenciais, que geram benefícios económicos devido ao aproveitamento de sinergias e às economias de escala e de experiência; ao potenciar as *core* valências de cada agência,

direccionando as vendas para o seu *cluster* de referência; reforçando a competitividade do parceiro e usufruindo de bons níveis de contratação com operadores, companhias aéreas, GDS e com todos os fornecedores do trade, bem como com outros necessárias para o exercício da actividade.

O gestor único de rede acrescenta valor ao incentivar as empresas a dinamizarem o negócio e a produzirem cada vez mais e melhor, a fim de se atingirem os objectivos, que os beneficiam economicamente com rappéis, overs e incentivos monetários de produção. O que se traduz, assim, num acréscimo de negócio entre todos os intervenientes e de forma mais sustentada e organizada. O gestor único acrescenta valor ao defender os interesses de negócio dos parceiros mediante assessoria fiscal, contabilística, jurídica, de imagem e marketing. Ao reforçar a relação comercial e o comprometimento entre todos, ao dirigir e direccionar as vendas aos produtos que ofereçam maior qualidade, rappel e over, garantindo mais rendibilidade aos parceiros. Ao estreitar as relações e os interesses entre as agências da rede, através de encontros, reuniões, fam trips, ajudando a estabelecer laços de união entre os membros. A criação de valor da rede vem através da criação do espírito de corpo e integração na sociedade, ao colaborar com outras entidades e associações do sector turístico procurando mostrar interesse no crescimento do sector e obter benefícios para todos os players do sector (**Hipótese 2** - As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico).

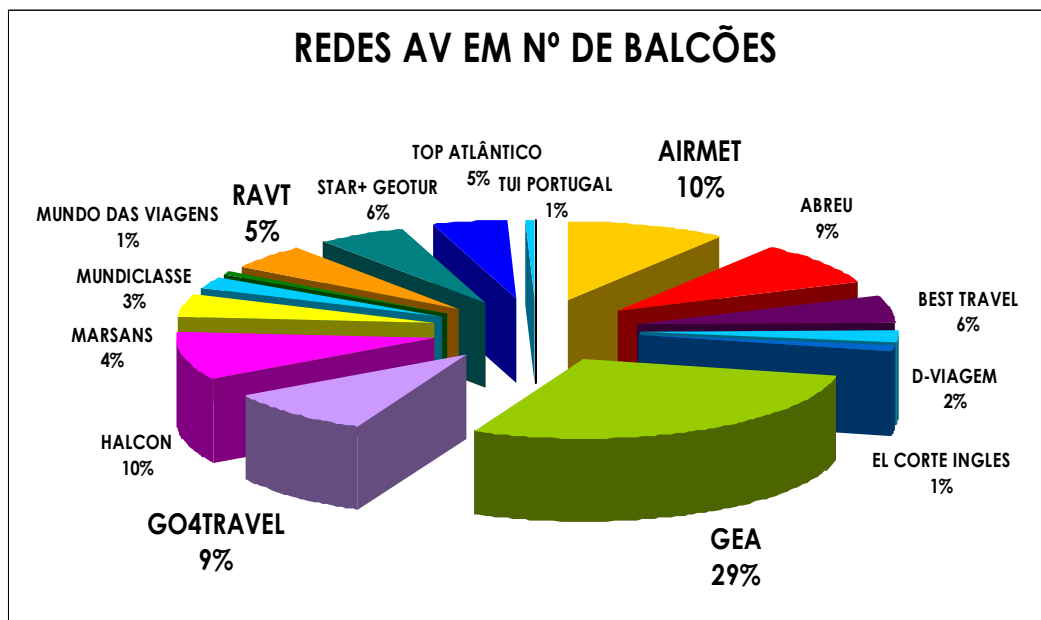
Assim, criar vantagens competitivas às agências de viagens em ambiente de globalização, passa pela especialização em determinados produtos e serviços, e principalmente pela adopção de estruturas organizacionais em rede, com o objectivo de agregar valor ao serviço e responder às necessidades dos membros e clientes (**Hipótese 3** - A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade).

Em Portugal identificam-se várias redes, como se poderá verificar na fig. 56, sem se contabilizar as que estão totalmente desagregadas e independentes (25%). Em número de balcões integrados, verifica-se que são os grupos de gestão que dominam com 44% de share, seguido das redes verticalizadas com marca única (30%), as em regime de franchising (17%) e por último os consórcios (9%). De notar que as redes portuguesas têm uma expressão de 44% mas as de origem estrangeira são maioritárias com 56% dos balcões integrados registados.

A tendência de concentração no sector das agências de viagens tem sido uma constante. Em Novembro de 2007, foi anunciada a fusão da rede ELOAIR e a HCT criando uma nova empresa (ELOCT) e marca GO4TRAVEL contando com 41 accionistas. Esta fusão eleva-os para o segundo lugar no ranking do BSP (que representam as vendas de bilhetes de aviação em voos regulares), após a rede de distribuição da ESVIAGENS, do grupo Espírito Santo. Segundo João Passos, Presidente da Apavt, em declarações ao Presstur (de 21 de Novembro de 2007), “no cenário actual, a concentração e a dimensão são importantes, pois devido à globalização, que alterou radicalmente as regras do mercado das viagens e turismo, muito dificilmente as agências de viagens poderiam,

por si sós, atingir objectivos e posições de mercado que conferissem visibilidade, credibilidade e capacidade de serem ouvidos pelos seus fornecedores, bem como aumentar a confiança junto do público consumidor”.

Fig. 56 Share das redes de agências de viagens em número de balcões, Turismo de Portugal Março 2008



Em Julho de 2008 assiste-se a mais uma fusão em Portugal, entre a Star e a Geotur. As redes de agências de viagens da SONAE e da RAR decidiram unir esforços, constituindo uma nova empresa detida em partes iguais pelos grupos económicos. Esta fusão eleva a rede, com 75 balcões e 230 milhões de euros de produção, para a 3ª posição no ranking BSP, conforme demonstrado no cap. 2, secção 2.3.3, fig. 35.

Além da fusão das agências existentes, a expansão das redes em franchising tem sido outra das formas adoptadas no mercado português. É exemplo disso a Best Travel e as redes híbridas que contém franchising, como é o caso da Halcon, Marsans, D-Viagens, entre outras.

Todas estas concentrações ocorrem com o objectivo de permitir que as agências de viagens cresçam, desenvolvam e melhorem os seus serviços, de acordo com a proposição de partida deste estudo e tal como ficara demonstrado através da revisão bibliográfica desta secção e da análise de dados constante no cap.6.



#### 4.4 Conclusão

O aumento da competitividade global tem exercido ‘pressões’ nas PME's, forçando-as a acompanhar as grandes empresas em relação à qualidade e aos custos. Como tal, deve ser dado enfoque às competências chave e à cooperação com os principais parceiros de negócio, incluindo fornecedores, parceiros especializados ou clientes, tornando as organizações mais flexíveis e adaptáveis.

As redes de empresas representam um tipo de cooperação funcional nas organizações, ao permitir a partilha de despesas, de investimentos e de riscos, facilitando o aumento e a transferência do conhecimento, ao melhorar a aprendizagem, abrindo novos canais de informação e criando novas oportunidades. As redes são consideradas fundamentais para o desenvolvimento e para competitividade empresarial, pois não só contribuem para atingir economias de escala, mas também ajudam a competir em mercados maiores, mais diversificados e competitivos. Além disso, as redes são fortes motivadores da inovação, geradores de maior produtividade e sustentabilidade nos negócios, face ao novo cenário de aumento da oferta e da concorrência, estimulado pela abertura dos mercados a nível global que tem provocado mudanças nos fluxos e nas tipologias de turistas.

Segundo a OMT, as tendências mundiais do turismo apontam para um acréscimo de procura de produtos personalizados e com alto grau de flexibilidade, que impõe uma dinâmica maior, a necessidade de integração dos diversos co-produtores do turismo e a procura de sintonia entre os diversos elos da cadeia de valor. O desafio do sector do turismo tem sido encontrar meios de articular os interesses dos vários segmentos (empresariais, poderes públicos locais, regionais e nacionais) e das comunidades envolvidas que participam da produção e entrega do produto turístico, e a sua conciliação com outras actividades produtivas das áreas de destino.

Esta evolução no mercado tem motivado a consolidação de redes de empresas no turismo, colaborando globalmente, com o objectivo de agregar maior valor aos serviços e responder às necessidades específicas dos novos clientes “globalizados”. A distribuição turística é, então, um dos sectores significativamente assente nas redes de cooperação, sendo nas agências de viagens onde se regista maior concentração com cerca de 75% do total dos balcões integrados em redes de cooperação interorganizacional.

Assim, este capítulo visou um melhor entendimento sobre a origem, conceitos, funcionalidades e vantagens deste modelo organizacional elevando a importância que tem para a distribuição turística, nomeadamente, nas agências de viagens e considerando-o como tema e objectivo principal deste estudo.



## **V CAPÍTULO**

### **METODOLOGIA**



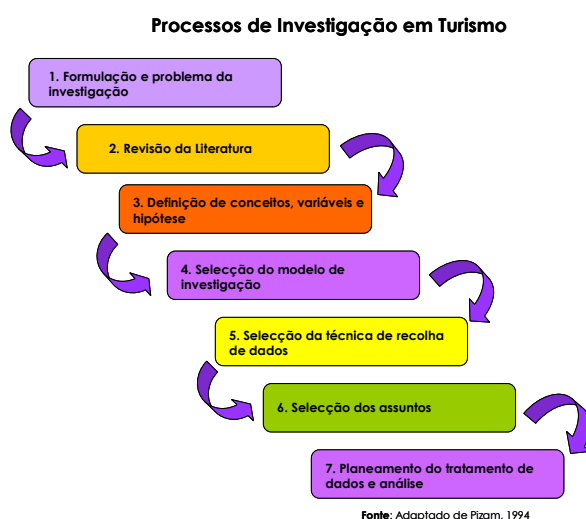
## 5 CAPÍTULO - METODOLOGIA

### 5.1 Introdução

Um projecto de pesquisa ou uma dissertação necessita de recorrer a um método cuidadoso para que os seus resultados e os dados neles contidos sejam credíveis, aceites universalmente e os resultados finais satisfatórios. É através de um planeamento adequado, de um método científico, que se consegue a sistematização de conhecimentos, uma nova descoberta ou um novo âmbito de um tema já abordado por outros, que dará um real contributo para o progresso da ciência, seja lá em que área for.

Segundo a definição apresentada na enciclopédia Larousse (1997), **Metodologia** é o estudo sistemático da prática científica, dos princípios que a aprofundam e dos métodos de investigação que utiliza. É o conjunto dos métodos e técnicas de um domínio particular. É, então, a forma de se conduzir uma pesquisa. A mesma enciclopédia define método como o percurso racional do espírito para chegar ao conhecimento ou à demonstração de uma verdade como um conjunto logicamente ordenado de princípios, de regras, de etapas que permitem chegar a um resultado. A metodologia, como a própria origem do nome denuncia, *Methà* + *Odondo* do grego, significando o caminho para chegar a um fim e de *Logos*, também do grego, Estudo, é a explicação clara, pormenorizada e exacta de todas as acções desenvolvidas ao longo de um trabalho de pesquisa ou investigação.

Fig. 57 Etapas de Investigação de Pizam



Este trabalho de pesquisa visa analisar e estudar a distribuição turística e a estrutura em rede adoptada pelas agências de viagens em Portugal. Está organizado em vários capítulos. No 1º faz-se uma introdução geral sobre o sector do turismo e da actividade turística, onde se integra a distribuição turística e nomeadamente as agências de viagens. No 2º capítulo identifica-se e caracteriza-se a distribuição turística em geral e, em particular, o caso das agências de viagens em Portugal e no

3º capítulo apresenta-se o novo cenário das agências de viagens. No 4º capítulo identifica-se e caracteriza-se a organização em rede, analisam-se os seus atributos e benefícios e faz-se um levantamento das vantagens e desvantagens do modelo. Já a análise crítica da dissertação tem início

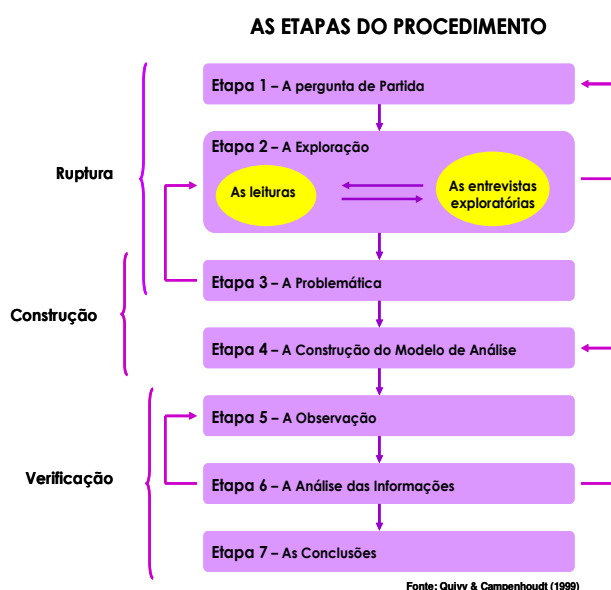
no 5º capítulo com a abordagem à metodologia. No 6º capítulo expõe-se a análise dos dados e a discussão dos resultados e, finalmente, no 7º capítulo apresentam-se a síntese e as conclusões do trabalho.

Vários autores servem de referência para a sua elaboração. Embora cada um deles apresente um modelo de metodologia de investigação em ciências sociais e possam parecer diferentes graficamente, todos eles destacam e reconhecem as mesmas etapas e regras e, segundo Pizam, in Ritchie e Goeldner (1994), a sua sequência é reconhecida no meio científico universalmente (fig 57). As várias etapas não estão representadas como operações separadas e numa ordem sequencial, pois na realidade uma investigação científica não é mecânica, mas antes muito dinâmica e onde existem permanentemente interações e retroacções entre as diferentes fases do processo de investigação. Pizam, in Ritchie e Goeldner (1994) reforça ainda que o processo é organizado por etapas sequenciais mas completamente interdependentes que devem ser planeadas e especificadas de início.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), como se pode ver na fig. 58, destacam-se as seguintes etapas:

**1ª ETAPA – PERGUNTA** (ou proposição) **DE PARTIDA**, deve ser sempre formulada uma pergunta ou proposição de partida onde o investigador tente exprimir o mais exactamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor. Deve respeitar as exigências de clareza (deve ser precisa, unívoca e concisa), de exequibilidade (realista e adequada aos recursos pessoais, materiais e técnicos), de pertinência (abordar o real em termos de análise e não de julgamento moral, deverá compreender, abordar o estudo do que existe).

Fig. 58 Etapas da metodologia de investigação segundo Quivy & Campenhoudt (2005)



**2ª ETAPA – A EXPLORAÇÃO.** Nesta fase são escolhidas e organizadas as leituras tendo em conta o tempo limitado e alguns critérios, como a constante ligação com a pergunta de partida, discussão razoável do programa de leitura, elementos de análise e de interpretação, abordagens diversificadas.

Os textos devem ser lidos, resumidos os seus conteúdos, comparados entre si destacando pistas constantes para prosseguir a investigação e passando à entrevista exploratória e métodos exploratórios complementares. Nesta fase contactam-se vários peritos, testemunhas, adopta-se uma atitude de escuta e abertura e descodificam-se discursos. Esta etapa efectua-se com grande precisão, para que se obtenha boa argumentação da dissertação, seja bem documentada e referenciada, dando coerência e fiabilidade ao seu conteúdo.

**3ª ETAPA – A PROBLEMÁTICA**, fase em que se formulam os principais pontos de referência teóricos da investigação: a pergunta que estrutura finalmente o trabalho, os conceitos fundamentais e as ideias gerais que inspirarão a análise. É a fase em que se define o que se pretende explicar, aquilo com o qual se relacionará e o tipo de relação que se perspectiva entre os dois primeiros elementos. Recorre-se a mais leituras a fim de adaptar a problemática e a reformular alguns pontos de referência teóricos, denotando o cumprimento desta etapa.

**4ª ETAPA – A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE**. Etapa composta por conceitos e hipóteses estreitamente articuladas entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente. São colocadas várias hipóteses que são confrontadas na fase seguinte da observação. As hipóteses apresentadas devem ser refutáveis, ou seja, podem ser testadas indefinidamente e têm um carácter de generalidade.

**5ª ETAPA – A OBSERVAÇÃO**, onde é delimitado o campo de observação e é concebido o instrumento de observação. Esta é a fase em que o modelo de análise é submetido ao teste dos factos e confrontado com os dados observáveis. Recolhem-se vários dados de outras variáveis, para além das que estão directamente relacionadas com as hipóteses principais, mas que são úteis e pertinentes. O campo de análise é circunscrito espacial e geográfica (Portugal continental e Ilhas) e socialmente, bem como no tempo (Entre Dezembro de 2007 a Julho de 2008). A população é delimitada (agências de viagens), a amostra é bem explícita. O instrumento de observação é através do método de inquérito por questionário, que fora previamente estudado e testado ajudando na construção correcta do mesmo.

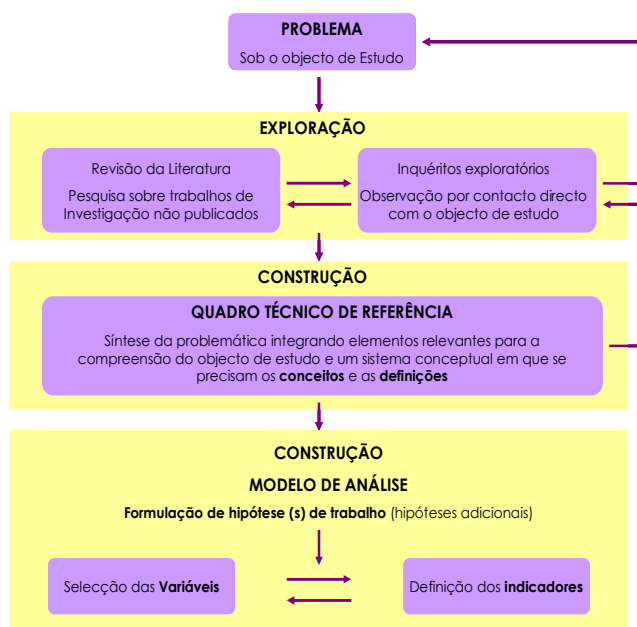
O primeiro estudo preliminar visou encontrar variáveis importantes a incluir na investigação principal. Já o segundo estudo, verificar a adequação das perguntas escritas para que os questionários fossem elaborados e direccionados segundo as normas científicas e, embora se revelassem um pouco extensos, foram totalmente direccionados ao tipo de empresas em evidência. Os questionários contaram com várias questões de respostas múltiplas, fechadas e abertas utilizando várias escalas de avaliação e a recolha dos dados foi de forma indirecta, na sua grande maioria, por correio electrónico, correio ou fax, o que dificultou e aumentou o tempo na obtenção de respostas.

**6ª ETAPA – A ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.** É a fase em que se verificam se os resultados observados correspondem aos esperados pelas hipóteses, a da verificação empírica. Aqui prossegue-se à descrição e à preparação dos dados, reagrupando-os, analisam-se as relações entre as variáveis, comparam-se os resultados observados com os esperados pela hipótese, medem-se relações entre as variáveis. Os dados foram tratados através de uma análise estatística, recorrendo ao software SPSS (Statistical Package for the social sciences) V.16.0. Procedem-se a 2 fases, na primeira a análise descritiva univariada e na segunda a análise factorial.

**7ª ETAPA – A CONCLUSÃO.** Recapitulam-se as grandes linhas dos procedimentos seguidos, apresenta-se pormenorizadamente os resultados e os contributos originados pelo estudo e as considerações de ordem prática. É necessário especificar bem as ligações, entre as perspectivas práticas e os elementos de análise, em que supostamente os autores se inspiraram. Apresentam-se os resultados pondo-se em evidência os novos conhecimentos e as consequências práticas.

Fig. 59 Modelo de Metodologia de investigação segundo Pardal & Correia (1995)

Já para Pardal & Correia (1995), as mesmas etapas, também elas com grande interacção, estão concentradas em 4 passos importantes e conforme expressos na fig. 59. Estas 4 etapas incluem nelas algumas das separadas na figura anterior. Estes autores referem que um procedimento metodológico deverá conter conceitos, definições, hipóteses, variáveis e indicadores. Partem do problema ou pergunta de partida com a intenção de compreensão do objecto de estudo, passando à fase de exploração que



fornece os elementos teóricos e empíricos que permitem moldar o problema e sugerem caminhos a seguir e modos de abordagem. A síntese da problemática permite construir um quadro de referência que irá fundamentar o modelo de análise composto de um corpo de hipóteses de trabalho articulados entre si e coerentes com o quadro conceptual. Seleccionadas as variáveis estrutura-se para cada um deles um corpo de indicadores que seja o mais abrangente possível. Estes indicadores compõem os instrumentos de observação.

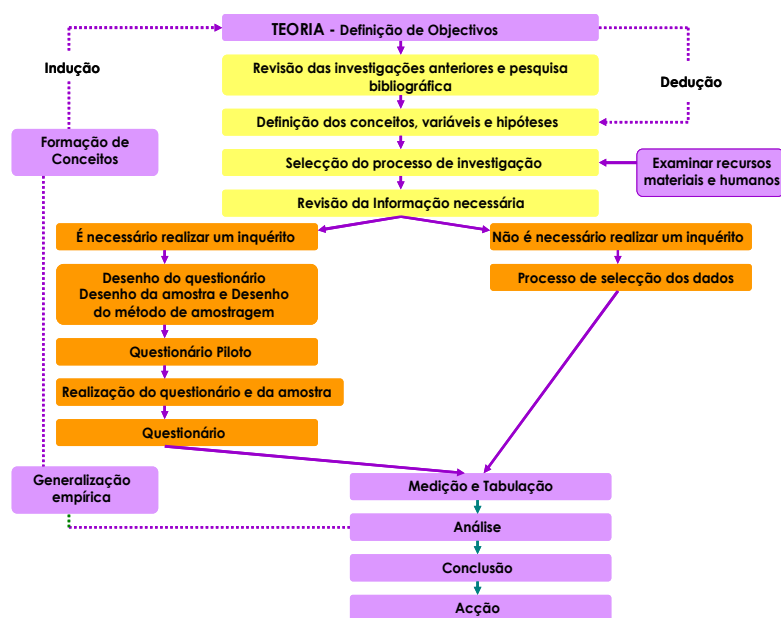


## 5.2 Propósito da pesquisa em Turismo

Para a OMT (2006b) a pesquisa em Turismo é a ferramenta necessária a todos os processos de crescimento e desenvolvimento das empresas e de todos os que necessitam de se adaptar às exigências do mundo actual. Afirma que devido ao ambiente globalizado em que as empresas turísticas actuam, de elevada competição, obrigando-as a compararem-se com outros no seu próprio país, mas também com as de outros países, até de outras áreas, estas devem dedicar parte da sua actividade à pesquisa, a fim de desenvolverem, captarem e adquirirem novas formas mais compensadoras de actuarem. A OMT define pesquisa em turismo como “a formulação de perguntas, a recolha sistemática de informações para responder a essas perguntas, a organização e a análise de dados com a finalidade de descobrir padrões de comportamento, relações e tendências que auxiliem o entendimento do sistema, a tomada de decisões ou a construção de previsões a partir de vários cenários futuros alternativos”.

O processo da pesquisa em Turismo é, então, apresentado como um conjunto de métodos empírico-experienciais, procedimentos, técnicas e estratégias para obter conhecimento científico, técnico e prático dos factos e realidades turísticas (OMT 2006b, Veal 2006). Esses métodos seguem uma série de etapas conforme demonstra a fig. 60 e 61.

Fig. 60 Modelo de Metodologia de pesquisa em Turismo da OMT, por Sancho e al. (1998)



São conhecidas algumas limitações da pesquisa em turismo, tais como, dificuldades com os instrumentos de medida e definição de variáveis utilizadas, devido ao atraso nas pesquisas em relação a outros sectores produtivos, derivado do seu carácter multidisciplinar e de conceitualização

heterogénea; dificuldade no aprofundamento em campos científicos específicos do turismo, visto conter grande amplitude e tornar-se difícil a medição apropriada da actividade devido à imprecisão no negócio

turístico, formado essencialmente por pequenas e médias empresas, com mercado dominado pela procura.

Para restringir e contornar tais limitações, poder contabilizar e circunscrever melhor o sector, a OMT (2006b), define turismo como “todas as actividades que as pessoas realizam durante as suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu ambiente habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com a finalidade de ócio, negócios e outros motivos”, delimita os principais eixos da actividade turística reflectidos na Conta Satélite do Turismo (CST) (fig. 62) e esclarece quais os produtos característicos e não característicos da actividade (fig. 63).

Fig. 61 Modelo de Metodologia de pesquisa em Turismo da OMT, 2001

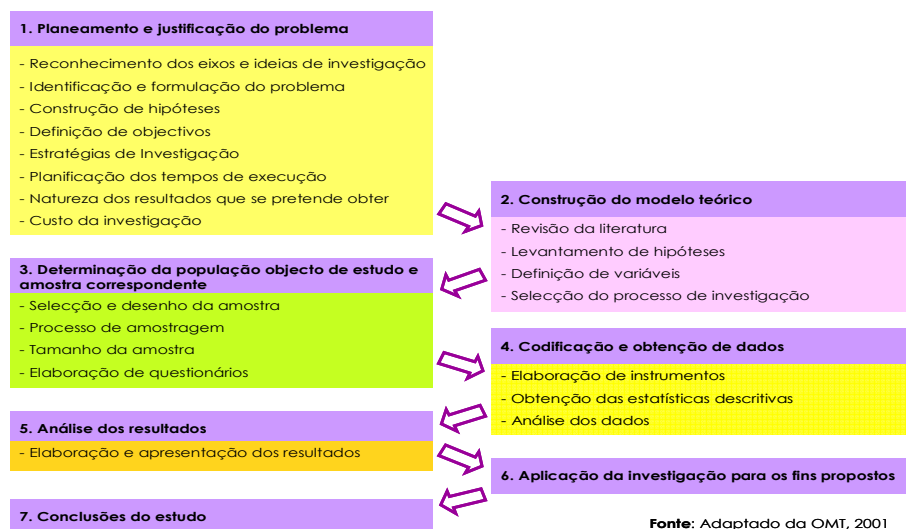
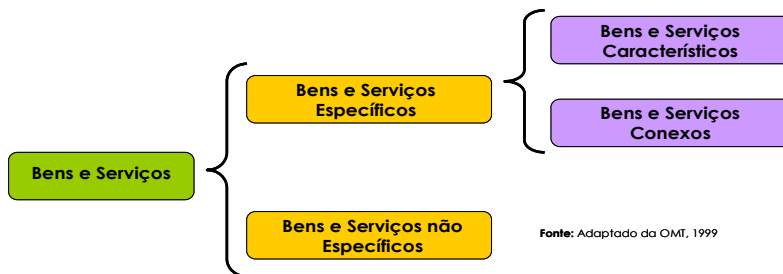


Fig. 62 Eixos da Actividade Turística na Conta satélite do Turismo

Produtos e Actividades da CST	
Eixo	Descrição do Produto
<b>1 Serviços de Alojamento</b>	Hotéis e estabelecimentos Similares Residências Secundárias, por conta própria ou gratuitas
<b>2 Serviços de Restauração e bebidas</b>	
<b>3 Transporte de Passageiros</b>	Transporte ferroviário interurbano Transporte rodoviário Transporte marítimo Transporte aéreo Serviços auxiliares aos transportes Aluguer de Equipamentos de transporte
<b>4 Agências de Viagens, Operadores Turísticos e Guias Turísticos</b>	Agências de Viagens Operadores Turísticos Informação turística e guias turísticos
<b>5 Serviços Culturais</b>	Actividades artísticas e de espectáculo Museus e outros serviços culturais
<b>6 Recreio e Lazer</b>	Serviços desportivos e recreativos Outros serviços de recreio e lazer
<b>7 Outros Serviços de Turismo</b>	Serviços financeiros Serviços de aluguer de outros bens de uso turístico Outros serviços de Turismo

Fig. 63 Produtos característicos e não característicos da Actividade Turística



As fontes de informação que servem de base a qualquer pesquisa em turismo podem ser primárias e/ou secundárias. Os dados primários são observações originais, reunidas para resolver um problema específico, tais como inquéritos por entrevista ou questionário, entre outros, como explicita Goeldner et al. (1995). Os dados secundários são os obtidos por alguém, que não o investigador ou com outro propósito, e podem estar disponíveis em fontes publicadas, públicas ou privadas (MacIntosh et al., 1995) como é o caso dos dados estatísticos da CST ou outros estudos encontrados em várias bibliotecas ou empresas.

### 5.3 Justificação do tema

Segundo Marconi e Lakatos (2006), o tema e o problema para ser considerado apropriado, deve ser analisado e ter em conta a sua viabilidade (ser eficazmente resolvido por meio de pesquisa), a relevância (ser capaz de aportar conhecimentos novos), a novidade (trazer novo enfoque e/ou soluções), a exequibilidade (conseguir chegar a uma conclusão válida), a oportunidade (corresponder a interesses particulares e/ou gerais necessários).

Após cuidadoso levantamento de trabalhos científicos, elaborados anteriormente, sobre o tema da distribuição turística e as redes, nomeadamente nas agências de viagens em Portugal, verificou-se que alguns desses trabalhos, em Portugal e no estrangeiro, abordam a temática da estrutura da distribuição turística. No entanto, muitos baseiam-se ou focalizam-se em regiões ou áreas de estudo específicas e muito delimitadas do tema agências de viagens, mas poucos se referem a Portugal e nenhum, se debruça sobre o tema de redes de cooperação interorganizacional nas agências de viagens em Portugal. O tema seleccionado advém da necessidade de se conhecer mais sobre os impactos e as novas formas de gestão, num mundo que está a mudar muito rapidamente e exige muita rapidez, flexibilidade, agilidade, cada vez maior concertação, organização, união, cooperação, colaboração, competências, qualificação e especialização para melhorar os seus serviços, fidelizar, sobreviver e obter maior rentabilidade e crescimento. As novas formas de gestão chegam também à área da

distribuição turística, em especial às agências de viagens, sejam elas tradicionais, de contacto directo ou virtuais a actuarem em/ou para Portugal.

#### 5.4 Delimitação do problema e objectivos de estudo

A delimitação do problema do corrente trabalho decorre do tema em estudo, ou seja, a caracterização da distribuição turística e as redes de agências de viagens em Portugal. Tem-se como **proposição de partida** o seguinte:

**A estrutura em rede nas agências de viagens permite-lhes crescerem, desenvolverem e melhorarem os seus serviços.**

Após a delimitação do problema são construídos os objectivos de estudo para uma melhor orientação, monitorização e avaliação do trabalho de investigação. Assim, tem-se como **objectivo geral**:

**Caracterizar a distribuição turística em Portugal e demonstrar a importância da organização em rede por parte das agências de viagens, bem como identificar as vantagens e desvantagens desta forma de cooperação.**

De forma a responder ao problema/proposição de partida e ao objectivo geral, foram elaboradas as seguintes **hipóteses** (ou seja, o enunciado geral de relações entre variáveis, formulação de soluções provisórias, supostas, prováveis, passíveis de verificação empírica segundo Marconi e Lakatos (2006)):

**H1: As agências de viagens em rede têm acesso a serviços que dificilmente obteriam de forma isolada**

**H2: As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico**

**H3: A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade**

**H4: As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro**

**H5: As agências de viagens que têm menor produção são as que mais se integram em rede**

**H6: A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos**

Para cada uma das hipóteses foram definidos alguns **objectivos específicos** que ajudam na orientação e delimitação do tema (ver fig.64, 65 e 66):

Fig. 64 Hipóteses versus Objectivos Específicos

	HIPÓTESES OBJECTIVOS ESPECÍFICOS						
		1	2	3	4	5	6
1. Caracterizar a estrutura da distribuição Turística e das agências de viagens;	1						
2. Identificar as competências e tipologias dos intermediários turísticos em Portugal;	2						
3. Enquadrar e perceber a evolução do negócio da Distribuição turística;	3						
4. Caracterizar a estrutura empresarial das agências de viagens e a sua área de negócio;	4						
5. Definir as actividades próprias e acessórias das agências de viagens e seu enquadramento legal;	5						
6. Apresentar as principais estratégias empresariais adoptadas pelas agências de viagens e identificar os principais constrangimentos;	6						
7. Apresentar os vários tipos de redes de agências de viagens existentes em Portugal;	7						
8. Demonstrar a forma como as agências de viagens se relacionam e interagem com o seu meio envolvente interno e externo e como se movimentam na rede;	8						
9. Salientar qual o Ambiente Político, Económico, Social, Tecnológico e Ambiental na distribuição turística;	9						
10. Enquadrar e perceber a evolução das Organizações em Rede e no Turismo;	10						
11. Demonstrar a importância da organização em rede para o aumento da rentabilidade, competitividade e estabelecimento de acordos comerciais e/ou parcerias mais vantajosas;	11						
12. Expor quais as vantagens e desvantagens deste tipo de organização;	12						
13. Caracterizar e identificar os recursos humanos das agências de viagens, bem como os níveis de qualificação e especialização;	13						
14. Identificar como a organização em rede contribui para a formação e desenvolvimento das competências dos recursos humanos.	14						

Fig. 65 Interligação entre Proposição Partida, Objectivos e Hipóteses da Componente Teórica sobre a Distribuição Turística

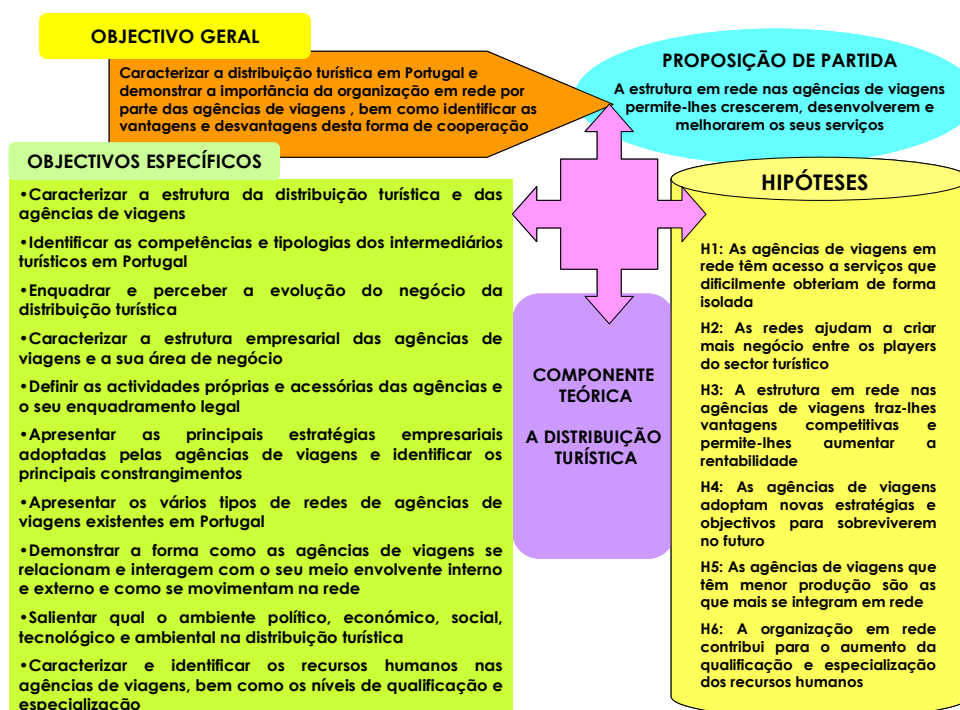


Fig. 66 Interligação entre Proposição Partida, Objectivos e Hipóteses da Componente Teórica sobre as Redes de Cooperação



## 5.5 Método de recolha e análise de dados

"...ciência consiste em agrupar factos para que leis gerais ou conclusões possam ser tiradas deles." - Charles Darwin

A escolha do método a utilizar em projectos de investigação científica depende fortemente dos objectivos do estudo e das hipóteses a testar, bem como do tema/área em que o estudo se enquadra. Para melhor compreensão torna-se importante definir o conceito de **método científico**.

Segundo Marconi e Lakatos (2006), o método científico é um conjunto de actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo. Traça o caminho a ser seguido, permite detectar erros, auxilia e monitoriza as decisões do cientista. Considera-se, tal como refere Bunge (1980), que o método científico é a teoria da investigação e para alcançar os seus objectivos tem que cumprir alguns pressupostos e munir-se de elementos como a **Caracterização** (quantificações, observações e medidas), **Hipóteses** (explicações hipotéticas das observações e medidas), **Previsões** (deduções lógicas das hipóteses) e **Experimentos** (testes dos três elementos acima). O método científico baseia-se nos seguintes aspectos: **Observação** - Uma observação pode ser simples ou exigir a utilização de instrumentos apropriados; **Descrição** - O experimento precisa ser replicável (capaz de ser reproduzido); **Previsão** - As hipóteses devem ser válidas para observações feitas no passado, no presente e no futuro; **Controle** - Toda experiência deve ser controlada, ou seja, realizada com técnicas que permitem descartar as variáveis passíveis de mascarar o resultado; **Falseabilidade** - toda hipótese tem que ser falseável ou refutável, pois uma teoria não tem que ser definitiva. Se novas observações refutam uma teoria, ela deve ser abandonada e novas hipóteses levantadas que expliquem todas as observações. É um dos elementos mais importantes do método científico; **Explicação das Causas** - É necessário que haja causalidade e exigem-se algumas premissas, como a Identificação das Causas, Correlação dos eventos (as causas precisam se correlacionar com as observações), Ordem dos eventos (as causas precisam preceder no tempo os efeitos observados).

O método científico não é uma receita, ele requer inteligência, imaginação e criatividade. Para aplicar determinado método são utilizadas várias técnicas, tais como, a Observação, a Entrevista e os questionários. Para a recolha de dados deste estudo foi escolhida a **técnica do inquérito por questionário**.

Segundo a definição de dicionário, a palavra inquérito significa conjunto de actos para apurar alguma coisa, tendo também como sinónimos, inquirição e interrogatório. Segundo Carmo e Ferreira (1998) é um processo onde se tenta descobrir algo de forma sistemática, para responder a um determinado problema e um processo de recolha, no terreno, de dados susceptíveis de poderem ser comparados.

Este tipo de inquérito caracteriza-se por ser realizado à distância, obrigando a maior cuidado na formulação das perguntas e na forma de contactar os inquiridos, uma vez que não existe hipótese de esclarecimento de dúvidas no momento da resposta. Exige um sistema de perguntas muito bem organizadas, coerentes e lógicas para quem responde, devendo ser organizado por grupos ou temáticas. Deve ter em conta o problema e as hipóteses de investigação, escolhendo vários tipos de perguntas para identificação, informação e recolha de dados sobre factos e opiniões, perguntas de descanso, para mudar de assunto ou introduzir outras mais difíceis e delicadas, e perguntas de controlo que se destinam a verificar a veracidade de outras perguntas do questionário.

### 5.5.1 Elaboração do Questionário

Tendo em conta os objectivos definidos no presente estudo e o tipo de dados que se consideravam importantes recolher, optou-se pelo método de inquérito por questionário (ver anexo). Elaboraram-se estudos preliminares que, como afirmado por Hill e Hill (2005) e aconselhado pela OMT (2006b), são muito importantes porque ajudam à construção correcta dos questionários, desde que incluam as seguintes premissas:

- ★ O primeiro estudo preliminar visa encontrar as variáveis importantes a incluir na investigação principal, podendo ser utilizadas, para atingir esse objectivo, discussões de grupo ou entrevistas, mesmo que pouco estruturadas. A partir deste momento deve, com base na informação obtida, formular-se um esboço de questionário;
- ★ O segundo estudo visa verificar a adequação das perguntas escritas com base na informação obtida no primeiro estudo.

O sistema de perguntas deve ser bem organizado, de modo a ter uma coerência intrínseca e a configurar-se de forma lógica para quem responde, devendo igualmente ser organizado por temáticas e a este respeito, Hill & Hill (2005) afirmam que, sendo fácil elaborar um questionário, não é fácil elaborar um bom questionário, um questionário que forneça os dados que permitam testar adequadamente as hipóteses da investigação. Referem ainda que, para tomar boas decisões, é necessário um plano, porque na elaboração de um bom questionário a palavra-chave é “planeamento”.

Quanto à forma de contactar com os inquiridos, Carmo & Ferreira (1998) sustentam que os canais utilizados exigem cuidados adequados à sua natureza, pois variam de caso para caso. Assim, nesse sentido, o questionário foi elaborado de raiz, para servir integralmente os propósitos e objectivos deste estudo, sendo composto por duas partes:



1- Introdução, onde, segundo Hill & Hill (2005), estão considerados os seguintes aspectos: 1) pedido de colaboração no preenchimento do questionário; 2) razão da aplicação do questionário; 3) nome da instituição por detrás do questionário; 4) declaração da natureza anónima do questionário.

2- O questionário propriamente dito, incluindo as variáveis sócio-demográficas e o conjunto de questões relativos à caracterização das organizações inquiridas.

Os questionários foram estruturados de forma a permitirem respostas múltiplas a algumas questões, procurando não limitar as informações prestadas pelos inquiridos. Assim, existem várias perguntas, fechadas e abertas, considerando que algumas utilizam escalas de avaliação, ou seja, pressupõem a existência de vários tipos de respostas alternativas gerais, que podem ser usadas para obter dados medidos por escalas de avaliação. Segundo Hill & Hill (2005), as vantagens destas respostas alternativas gerais são fundamentalmente duas:

- Em geral, precisam de menos espaço, parecendo o questionário mais curto, o que poderá permitir um aumento da cooperação dos inquiridos;
- Normalmente, é possível analisar as respostas utilizando métodos estatísticos sofisticados.

Em relação ao número de alternativas, o mesmo estudo considera normal que esse número possa variar entre três e nove. Neste estudo, utilizou-se uma escala de cinco e sete, que o mesmo autor considera suficientes, especialmente no caso de perguntas que visam atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação.

A redacção do questionário teve a preocupação de cumprir com a objectividade, a clareza das questões e em apresentá-las de forma muito cuidada, para que os inquiridos se sentissem encorajados a ler e a responder às questões. Deste modo, teve em conta os critérios de compreensão das questões pelos inquiridos, inexistência de perguntas inúteis, inadequadas ou demasiado difíceis e a não omissão de perguntas relevantes. Teve em consideração a precisão e a correcção das suas questões, tal como aconselha a OMT (2006b).

A primeira versão do questionário, ou segundo lhe chama Veal (2006), do questionário piloto, teve em conta os objectivos de testar a linguagem, testar a sequência, testar o layout, familiarização com os respondentes, testar as condições necessárias ao trabalho de campo, testar e treinar os entrevistadores caso existam, estimar taxas e tempo de resposta, testar procedimentos de análise. Cumprindo com estes objectivos, foi colocado à apreciação de especialistas, quer na matéria de estatísticas e elaboração de questionários, quer na matéria da distribuição turística e redes, que teceram algumas observações e considerações que foram essenciais para a elaboração do

questionário final apresentado ao público-alvo. O questionário final apresentou características de maior eficiência e clareza no processo de recolha de dados para a investigação pretendida.

## 5.5.2 Objectivos e justificação das questões

Tendo em conta a proposição de partida, as hipóteses, bem como o objectivo geral e os objectivos específicos deste estudo, foram considerados três grupos principais de questões para melhor darem resposta às hipóteses escolhidas. Algumas das questões podem ser enquadradas em mais do que um dos grupos, tal como mostra a fig. 67.

Fig. 67 Grupos principais de divisão do questionário e do estudo

GRUPO	TEMA	Nº QUESTÃO	HIPÓTESE	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	CAPÍTULO E SECÇÃO
<b>A</b>	Caracterização e Identificação da distribuição turística e das agências de viagens	1-6 13-32 50-52	Preposição de Partida e H1, H2, H3, H4, H5	Obj: 1-6 e 9	I Cap: 1.3, 1.4
					II Cap: 2.2, 2.3
					III Cap: 3.2, 3.3
					V Cap: 5.5.3
					VI Cap: 6.2.1, 6.3.3
<b>B</b>	Caracterização e Identificação dos recursos humanos e suas qualificações	7-12 27-30 49	Preposição de Partida e H1, H2, H3, H4, H5, H6	Obj: 4, 8, 13 e 14	II Cap: 2.3.4.2
					III Cap: 3.3.3
					VI Cap: 6.2.2
<b>C</b>	Caracterização e Identificação das redes, vantagens e desvantagens do modelo	12 33-49	Preposição de Partida e H1, H2, H3, H4, H5, H6	Obj: 7, 8, 10-12 e 14	III Cap: 3.3.4
					IV Cap: 4.2, 4.3
					V Cap: 5.5.3
					VI Cap: 6.2.3, 6.3.1, 6.3.2, 6.3.4, 6.3.5

Foram ainda colocadas algumas questões secundárias, fora dos três grupos principais, mas que ajudaram no enriquecimento e enquadramento das informações a tratar.

O **primeiro grupo** de análise corresponde à caracterização e identificação da estrutura da distribuição turística, nomeadamente das agências de viagens em Portugal, para melhor compreender a sua forma de organização, estratégia, competências, tipologias, evolução, meio envolvente, pontos fortes e fraquezas, enquadramento legal, desafios, constrangimentos e tentar identificar tendências. Neste grupo foram, então, colocadas questões sobre os anos do alvará por forma a saber-se o nível de experiência, crescimento, justificação de possíveis faltas em respostas apresentadas no questionário, relacionadas com a evolução, aumento das margens, rentabilidade, compreensão e usufruto dos serviços da rede. Este grupo faz também a triagem entre tipologias de agências IATA, não IATA, associativismo sem fins lucrativos, ou apenas ligadas a rede e

associações privadas e operacionais. Continua-se a triagem por tipos de actividade da agência, se incoming, outgoing, operadora, ou outras funções. Esta questão é bastante necessária para se apurar a dimensão da agência, apurar a necessidade de mais ou menos serviços por parte da rede, identificar que tipos de recursos humanos são necessários.

Continuam-se com questões para se aferirem indicadores de análise de volumes de negócios, capacidade financeira, formas societárias, mercados-alvo, principais fornecedores com quem fazem parceria, como se relacionam com os seus clientes, que tipo de produto é mais vendido a fim de se analisar a rentabilidade. São inquiridas sobre os principais constrangimentos, previsões, necessidades de adopção de novas estratégias, solicita-se uma auto-avaliação sobre os atributos da agência para melhor se detectarem necessidades de estar organizado em rede. Se será por necessidade de prestígio, serviços, rentabilidade, pontos de vendas de apoio, criação ou implementação de produto próprio, necessidades de formação, aumento da qualificações dos recursos humanos.

O **segundo grupo** de questões prende-se com a necessidade de caracterizar e identificar os recursos humanos, suas qualificações e especialização tendo em conta as necessidades da agência, consoante a dimensão, tipo de actividade, volume de negócios e apurar se são devidamente considerados como peça importante para o sucesso da empresa.

O **terceiro grupo** focaliza-se no principal objectivo desta investigação, tornando necessárias questões sobre a sua integração ou associação a algum grupo, qual o tipo de grupo a que pertence a fim de se analisar as funcionalidades, o tipo de integração e consequentemente respectivas vantagens e desvantagens apontadas. Questões que permitem conhecer a razão e a importância de se ligar em rede são essenciais para se apurar a real percepção de necessidades de crescer, desenvolver, rentabilizar, melhorar serviços e qualificar recursos humanos através da rede.

Tenta-se verificar se o inquirido aumentou as suas margens, se criou mais negócio com o grupo ou se a organização em rede estimulou o aumento das relações e negócios entre os players do sector, sejam eles internos ou externos à rede, do trade ou fora dele. Continuou-se com as questões que verificam os níveis de relações entre os players, com a rede, a quantidade de reuniões e encontros para criação de laços entre eles em prol da melhor cooperação, colaboração, união, real compreensão da dinâmica de estar em grupo e em busca do objectivo comum de crescer, desenvolver, qualificar, melhorar serviços e competências, fidelizando clientes e rentabilizando-se.

Foram utilizados variados tipos de questões, com vários objectivos, desde as abertas onde o inquirido pode responder livremente, fechadas por serem o mais objectivas possível, onde se

apresentam possibilidades de resposta limitada, de escolha múltipla, com opções de resposta previamente elaboradas, de avaliação com opções em escala. Todas elas elaboradas seguindo as regras explicadas por Hill e Hill (2005), Marconi e Lakatos (2006) e Carmo & Ferreira (1998).

Foram colocadas questões para solicitar informações sobre factos, opiniões, atitudes, preferências, valores, satisfações, razões e motivos. Sempre que necessário apresentaram instruções sobre o modo de responder, são claras, precisas e curtas, mutuamente exclusivas, compreensíveis para os inquiridos, não ambíguas, evitam indiscrições desnecessárias e elaboraram-se algumas de controlo, foram pertinentes, algumas com escalas de atitudes nomeadamente a escala de Likert com pontuação de 1 a 5. As questões foram suficientes e necessárias para abranger todos os pontos da problemática a estudar. Todas as questões colocadas respondem ao objectivo geral e à proposição de partida. Para responder a cada uma das hipóteses foram utilizadas questões dos vários grupos, tal como está demonstrado na fig. 68, sendo que A1, A2, A3 são questões vitais para a resposta à proposição de partida e os números de 1 ao 6, o referente ao número da hipótese proposta e já referida anteriormente.

Fig. 68 Relação entre as Questões, Objectivo Geral e Hipóteses

HIPÓTESES	A1	A2	A3	1	2	3	4	5	6
QUESTÕES									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									

HIPÓTESES	A1	A2	A3	1	2	3	4	5	6
QUESTÕES									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
44									
45									
46									
47									
48									
49									
50									
51									
52									

### 5.5.3 População de estudo

Fig. 69 Universo das redes de Agências de viagens contactadas

REDES A.V.			
REDE	SEDES	FILIAIS	TOTAL
AIRMET	95	40	135
ABREU	1	120	121
BEST TRAVEL	68	11	79
D-VIAGEM	1	26	27
EL CORTE INGLES	1	18	19
GEA	254	133	387
GO4TRAVEL	57	71	128
HALCON	1	133	134
MARSANS	1	58	59
MUNDICLASSE	1	34	35
MUNDO DAS VIAGENS	9	2	11
RAVT	51	17	68
STAR+ GEOTUR	1	74	75
TOP ATLÂNTICO	1	60	61
TUI PORTUGAL	1	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>543</b>	<b>797</b>	<b>1348</b>
<b>TOTAL AV EM PORTUGAL</b>			<b>1804</b>

Perante a situação de dificuldade em proceder à recolha de dados, uma vez que a população das agências de viagens, é conhecida de estudos anteriores, por diversas entidades público-privadas, como pouco participativa e pouco transparente, foi assumida a base de dados de licenciamento a nível nacional do Turismo de Portugal, de Março 2008, bem como os contactos directos e informações das administrações das várias redes, que estão representadas na fig.69, mas apenas contabilizadas algumas agências e/ou redes com maior expressão.

No entanto, as redes verticalizadas ou as de política fechada, como Star, Intervisa, Geotur, Top Atlântico, Mundiclasse, bem como as redes de filosofia ou essência totalmente estrangeira, como Halcon, Marsans, D-Viagens, El Corte Inglés, Tui, foram contactados mas não contabilizados, já que era esperado, após contactos com algumas das suas administrações, que não iríamos obter qualquer resposta ou colaboração. O que veio a confirmar-se à posteriori originando que fiquem em falta alguns dados relativos à percepção das vantagens e à necessidade de estar organizado e integrado em rede para obtenção de vantagens, serviços, qualificações, crescimento e rentabilidade nas redes de franchising estrangeiras ou de administração/organização mais rígida, mais hierarquizada. Assim, a população em análise vê-se reduzida às redes Abreu (integração verticalizada portuguesa), Airmet (grupo de Gestão origem espanhola), Best Travel (franchising português), GEA (grupo de Gestão de origem espanhola), Go4travel (consórcio da ex-ELOAIR e HCT português), RAVT (grupo de gestão português) e Top Atlântico (integração verticalizada portuguesa). Ver fig.70, 71 e 72.

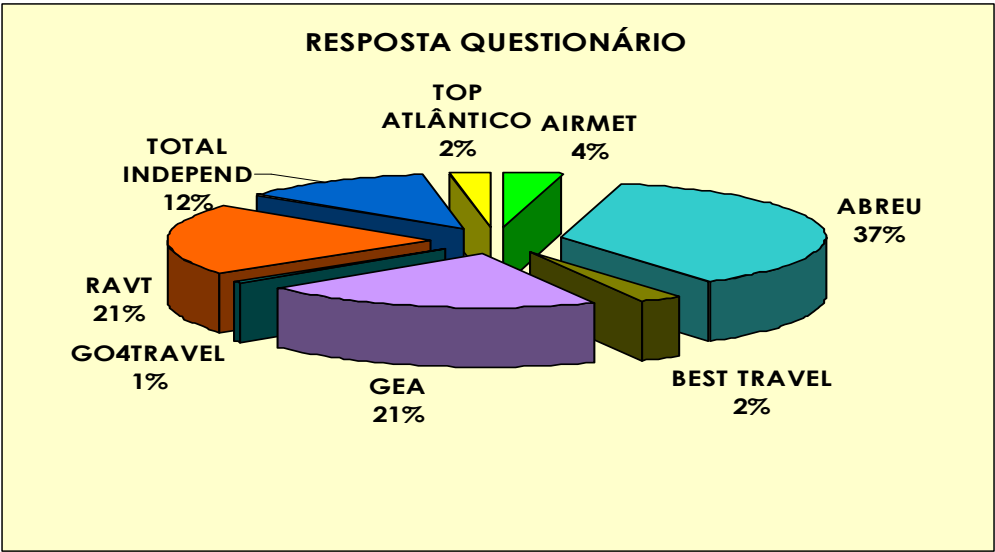
Fig. 70 População de agências de viagens contabilizada

Dos 1804 balcões, 953 sedes, foi contabilizada somente a população de agências de viagens distribuídas da seguinte forma: 58% do total nacional em número de balcões e 77% da

REDES A.V.			
REDE	SEDES	FILIAIS	TOTAL
AIRMET	95	40	135
ABREU	1	120	121
BEST TRAVEL	68	11	79
GEA	254	133	387
GO4TRAVEL	57	71	128
INDEPENDENTES	10	50	60
RAVT	51	17	68
TOP ATLÂNTICO	1	60	61
<b>TOTAL</b>	<b>537</b>	<b>502</b>	<b>1039</b>

quota de mercado das redes (ver fig. 70). Foi adoptada a contabilização pela totalidade dos balcões, em vez de apenas sedes, dado que segundo a informação do Turismo de Portugal, na lista de agências usada, se verificou que, na sua grande maioria, 77% das agências de viagens, possui apenas um balcão, que 13,2% possui 2 balcões, 3,5% tem 3 balcões, 2,6% tem 4 e apenas 1% tem 5 ou mais balcões. Outra das razões que levou à contabilização dos balcões é o facto de cada empresa poder ter uma grande variedade de actividades, que podem estar separadas por balcão e tendo em conta o tipo de mercado específico da região onde estão inseridos. Um balcão pode ser IATA e outro não, um pode ser autocarrista, ou incoming, ou só outgoing e outros não, originando que cada balcão tenha características muito próprias, necessidades diferentes e modo de trabalhar que pode ser bastante distinto da sede.

Fig. 71 Percentagem de Balcões que responderam de cada rede



Obeve-se a seguinte distribuição nas respostas, consoante as figuras 71 e 72:

Fig. 72 Distribuição das respostas obtidas

REDES A.V. - RESPOSTA QUESTIONÁRIO								
REDE	SEDES	FILIAIS	TOTAL	%	TOTAL BALCÕES	SHARE OBTIDO GRUPOS	SHARE CONTACTADO	% RESPOSTA POR REDE
AIRMET	7	5	12	4%	135	1%	13%	9%
ABREU	1	120	121	37%	121	9%	12%	100%
BEST TRAVEL	4	4	8	2%	79	1%	8%	10%
GEA	38	31	69	21%	387	5%	37%	18%
GO4TRAVEL	1	1	2	1%	128	0%	12%	2%
RAVT	51	17	68	21%	68	5%	7%	100%
TOTAL INDEPEND	3	36	39	12%	60	3%	6%	65%
TOP ATLÂNTICO	1	7	8	2%	61	1%	6%	13%
TOTAL	106	221	327	100%	1039	24%	100%	31%

### 5.5.4 Formas de envio do questionário

Os canais de comunicação podem ser vários, exigindo cuidados adequados à sua natureza, pois variam em cada caso. Os questionários enviados por correio electrónico, segundo Carmo & Ferreira (1998) trazem algumas vantagens, que foram contempladas e aproveitadas. Foram consideradas as seguintes: 1) o envio por correio electrónico tem custos enormemente reduzidos; 2) rapidamente o questionário fica acessível a todos ao mesmo tempo; 3) em pouco tempo podem-se obter respostas a questões específicas; 4) permite a sistematização e maior simplicidade de análise; 5) as respostas podem aumentar consideravelmente por ser um meio rápido, fácil, barato e acessível em todo o mundo; 6) o uso desta via está generalizado; e 7) é meio preferencial de uso nomeadamente pelas agências de viagens, a população em estudo.

Assinalam-se algumas desvantagens: 1) a dificuldade de concepção e comunicação uma vez que alguns endereços de correio electrónico estão desactualizados na listagem do Turismo de Portugal, o que originou que um número considerável fosse devolvido e conduziu à busca dos endereços correctos; 2) dificuldades na obtenção de respostas suficientes para obter amostra significativa, o que obrigou a um elevado grau de insistência e organização.

A totalidade dos questionários foi enviada por correio electrónico e as respostas foram obtidas, segundo a fig. 73, na grande maioria, em cerca de 70%, por correio electrónico, 2% por carta, 3% por fax e cerca de 25% por entrevista directa ou telefónica com as agências com elevado grau de confiança.

Fig. 73 Vias de obtenção de respostas ao questionário

VIAS DE OBTENÇÃO DE RESPOSTAS				
EMAIL	CARTA	FAX	ENTREVISTA	RESPOSTAS OBTIDAS
8	0	0	4	12
121	0	0	0	121
8	0	0	0	8
32	2	5	30	69
2	0	0	0	2
47	3	5	13	68
4	0	0	35	39
8	0	0	0	8
<b>230</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>82</b>	<b>327</b>
22%	0%	1%	8%	31%
<b>70%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>

A operação de envio e recepção recorreu de meados de Janeiro a meados de Julho de 2008, em que foi sempre reforçado o pedido de resposta a cada mês.

Para incentivar à resposta ao questionário enviado procederam-se a 3 fases:

- ★ **1ª fase** – Para primeira abordagem e consciencialização, o questionário foi divulgado pela APAVT, para todo o país, e constante nas várias páginas de internet desta associação e de

outras, bem como dos vários grupos do sector. Nesta fase as agências foram incentivadas e sensibilizadas a responder.

- ★ **2ª fase** – Foram enviados os questionários directamente às sedes de cada uma das redes para dar conhecimento e pedir colaboração. Seguido do envio directo para cada balcão.
- ★ **3ª fase** – Foram reenviados os questionários directamente, e de forma individual, a cada uma das agências. Seguido de um telefonema para explicação e solicitação de colaboração.

## 5.6 Tratamento dos dados

Dos 1039 questionários enviados, responderam na 2ª fase 229 e na 3ª fase 98 com um total de 327 respostas, ou seja, obtendo 31% de taxa de resposta da operação. A análise estatística destes dados foi realizada em duas fases, utilizando o software estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) V.16.0 e Excel 2003. A primeira fase consistiu na análise descritiva univariada de todas as questões do questionário, de uma forma sequencial, a segundo a sua ordem no questionário. Consoante a natureza das variáveis em análise (nominal, ordinal ou de intervalo/rácio) foram construídas tabelas de frequência, gráficos de barras ou circulares para as variáveis nominais e ordinais. Para as variáveis do tipo intervalo/rácio e em escala de avaliação, os dados são resumidos através do cálculo das estatísticas descritivas (média, mediana, moda, desvio-padrão, mínimo e máximo). A segunda fase consistiu na redacção da qualidade de informação inicial, consubstanciada em questões chave do questionário, para um conjunto de factores.

Segundo Maroco (2003) a análise factorial é uma técnica de análise exploratória de dados, que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas, de modo a construir uma escala de medida para factores (intrínsecos) que, de uma forma mais ou menos explícita, controlam as variáveis originais. A análise factorial usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar os factores comuns e as relações estruturais que ligam os factores (latentes) às variáveis. O objectivo primordial da análise factorial é, o de atribuir um *score* (quantificação) a factores que não são directamente observáveis. Estes *scores* ponderam as respostas altamente correlacionadas e são capazes de resumir a informação presente em muitas variáveis num número reduzido de factores não directamente observáveis. Nesse sentido, antes de se iniciar a avaliação dos pesos dos factores comuns e específicos, há que verificar se as correlações entre as variáveis originais são suficientemente elevadas para que a análise factorial tenha utilidade na análise de factores comuns.



## 5.7 Avaliação da metodologia utilizada

Há que referir que a elaboração do estudo sofreu de alguns pontos positivos mas também de limitações. Entendem-se como **pontos positivos**: os objectivos propostos, que se acreditam de carácter inovador, por se enquadrarem numa área ainda com necessidade de ser aprofundada e uma vez que não se detectou nenhum estudo da mesma natureza em Portugal, como fora referido anteriormente. Um segundo aspecto positivo encontra-se ligado ao facto de se ter obtido envolvimento no processo de envio dos questionários pelas administrações das várias redes, da própria APAVT, como elementos credíveis e de prestígio, o que permitiu o aumento da taxa de resposta e uma adesão significativa de inquiridos. Efectuou-se um esforço de sensibilização da população que se pretendia estudar, sendo correspondidos, como demonstra a **taxa de 31%** de respostas obtidas ao questionário. O facto dos questionários terem sido encaminhados e respondidos em época baixa constitui-o uma vantagem para o estudo, tornando as respostas menos enviesadas e mais próximas da realidade, uma vez que a agência pôde responder com maior tranquilidade e ponderação. Destaca-se ainda como positivo e enriquecedor para a qualidade e veracidade dos dados, a validação obtida por parte de especialistas e executivos pertencentes a vários tipos de organizações, contempladas no estudo, como é exemplo disso o quadro sobre a organização dos grupos turísticos a operar em Portugal constante no cap.2, secção 2.3.3.

Entendem-se como **limitações**, alguma dificuldade em executar a revisão de literatura devido à falta de informação estatística suficiente e organizada, bem como devido à originalidade do tema das redes de cooperação na área da distribuição turística. Como segunda limitação verifica-se a dificuldade na obtenção de algumas respostas a questões de carácter económico ou de rentabilidade. Também se verificou que a dificuldade de participação da população no estudo, obrigou a um esforço demasiado em recursos, nomeadamente em tempo e nos custos, bem como a uma insistência contínua e organizada.

Depois desta avaliação, e se se tivesse oportunidade de iniciar a tese, tentar-se-ia aperfeiçoar o questionário quanto à sua estrutura, melhorando e reduzindo o número de questões. Para obtenção de maior percentagem de respostas, dever-se-ia disponibilizar o questionário aos inquiridos mais cedo, ou seja, no início da época baixa, pelos inícios de Novembro, bem como oferecer a possibilidade de preenchimento directamente via internet, para facilitar o trabalho da agência, usufruir da rapidez e da facilidade que esta forma oferece. Após o primeiro contacto por correio electrónico e de algumas insistências, seria mais eficaz proceder-se a uma visita e entrevista directamente às agências inquiridas e poder-se-ia alargar o questionário também a operadores e, principalmente, àqueles que têm agências próprias e/ou estão integrados em rede.

## 5.8 Conclusão

A realização de qualquer investigação implica o respeito e o cumprimento de alguns princípios éticos, de regras, métodos e técnicas geralmente aceites pela comunidade científica. Deve existir a obrigação de se fazer uma rigorosa explicitação das fontes utilizadas, quer sejam documentais ou não, ser-se autêntico quando se redige o relatório de investigação, nomeadamente no que diz respeito aos resultados que se apresentam e às conclusões a que se chega, mesmo que por razões ideológicas ou de outra natureza os mesmos não agradem. Fidelidade aos dados recolhidos e aos resultados a que se chega, o não enviesamento das conclusões, constituem regras fundamentais de toda e qualquer investigação científica. Assim, tendo em conta todas estas considerações, tentou-se estruturar e organizar todo o trabalho de acordo com as regras exigidas para a credibilidade e rigor científico, tentando torná-lo harmonioso e equilibrado, organizado em diferentes capítulos que se complementam, a fim de transmitir uma significativa coerência e sequência das ideias.

Neste capítulo apresentou-se a proposição de partida, os objectivos gerais e específicos que direccionaram e enquadraram a realização do estudo empírico efectuado, metodologia utilizada e os procedimentos adoptados na sua concretização. Definiu-se a amostra, a forma como foi administrado o questionário e os fundamentos da formulação das questões tendo por base as normas do tipo de método científico escolhido e análise estatística dos dados.

**VI CAPÍTULO**  
**ANÁLISE DE DADOS**



## 6 CAPÍTULO – ANÁLISE DE DADOS

### 6.1 Introdução

A estatística é uma ciência que se dedica à recolha, análise e interpretação de dados. Preocupa-se com os métodos de recolha, organização, resumo, apresentação e interpretação dos dados, para se conseguirem tirar conclusões e melhor se compreenderem situações. Este é um método que visa obter, organizar e analisar dados, a fim de os descrever e explicar, além de avaliar possíveis correlações. A estatística procura modelar a aleatoriedade e a incerteza de forma a estimar ou possibilitar a previsão de fenómenos futuros e os dados estatísticos resultam de experiências, que neste estudo foram obtidas através de inquéritos por questionário conduzidos sobre um conjunto restrito – a *amostra* – e as conclusões procuram alargar-se a um conjunto mais vasto – a *população*. O principal objectivo da análise estatística consiste em determinar que generalizações, sobre a população, podem fazer-se a partir da amostra recolhida. A designação de “amostra” é tomada correntemente num sentido mais amplo, como sinónimo de dados ou observações, enquanto a “população” é a totalidade, ou seja, o conjunto de todas as possíveis observações feitas em condições semelhantes. A fim de se cumprirem estes objectivos utiliza-se a estatística descritiva, que permite organizar, sintetizar e descrever os dados recolhidos, apresentando-se gráficos e/ou relatórios que servirão como prospecção de uma ou mais variáveis para posterior aplicação de testes estatísticos e correlações.

Assim, este capítulo apresentará os referidos dados e iremos subdividi-lo em várias secções. Na primeira secção expõe-se a análise descritiva dos dados recolhidos dos questionários (secção 6.2), consoante a divisão que lhe foi atribuída, em três subgrupos: o da caracterização da distribuição turística e das agências de viagens em Portugal; o segundo com a caracterização dos recursos humanos e referidas qualificações e por último a caracterização das redes e quais as vantagens e desvantagens do modelo. Na secção seguinte prossegue-se com a análise bivariada (secção 6.3), que estabelece relação entre mais de duas variáveis utilizando os testes de amostra de independência do Qui-Quadrado de Pearson ( $\chi^2$ ), com aplicação do coeficiente de contingência nos casos em que as hipóteses não são independentes, analisando o maior ou menor grau de associação entre elas, o teste de Spearman para verificar a eventual associação entre variáveis ordinais e que não se enquadram na curva normal, a análise de clusters e se conduzirá às conclusões finais.

### 6.2 Análise descritiva dos dados dos questionários

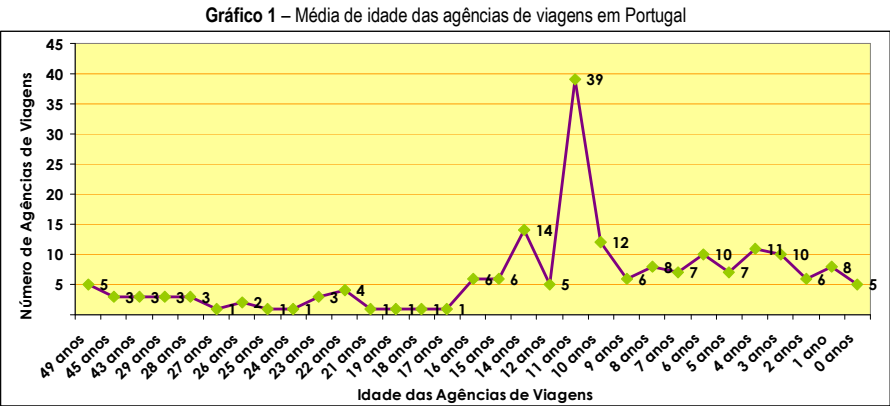
Para análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, pode-se utilizar a análise descritiva de variáveis, ou seja, o “método que envolve a apresentação e caracterização de um conjunto

de dados de modo a descrever apropriadamente as variáveis características deste conjunto" (Levine et al., 2005). Usa-se a análise univariada quando a variável é tratada isoladamente e o primeiro passo na exploração de dados. Nesta tese utilizam-se variáveis nominais, quando os elementos são atributos ou qualidades que se dividem em classes não ordenáveis e os números servem apenas para caracterizar elementos, e utilizam-se variáveis ordinais, quando a variável assume diferentes graus com relação de ordem entre eles e os números são associados mantendo a relação de ordem de importância. Apresentam-se algumas medidas de localização, ou seja, o máximo e o mínimo, a média, a mediana e a moda. A média é a mais usada e indica o valor em torno do qual se distribuem as observações, utiliza a totalidade destas, é fácil e rápida de calcular e é um valor entre o mínimo e o máximo das observações, mas pode ser um dos valores possíveis. A mediana é a medida que localiza o centro da amostra em termos da sua dimensão, é o elemento que se encontra ao centro depois de ordenada a amostra. Tem pouco significado para um número pequeno de observações e uma variabilidade maior do que a média. A moda é o valor mais frequente da amostra e é importante para a análise de dados qualitativos. Apresentam-se também algumas das medidas de dispersão como a amplitude da amostra, a variância e o desvio padrão. A amplitude da amostra consiste na diferença entre o valor máximo e mínimo e designa-se normalmente pela letra R (range). A variância quantifica a variabilidade dos dados em torno da média, ou seja, é a média dos desvios das observações em relação à média da amostra depois de elevados ao quadrado. O desvio padrão disponibiliza uma medida de dispersão na mesma unidade que os dados, define-se a partir da variância, é sempre não negativo e será tanto maior, quanta mais variabilidade houver entre os dados.

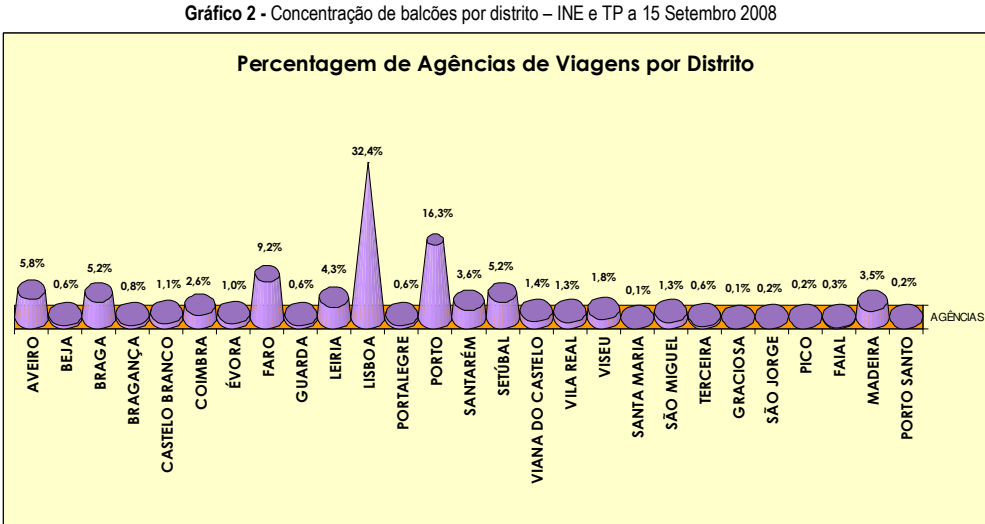
### 6.2.1 Caracterização da Distribuição Turística e das agências de viagens em Portugal

De acordo com os dados da amostra, referentes à questão nº1 do inquérito, e não considerando os valores do primeiro ano de registo de agências de viagens (1958) para não enviesar a análise, em que existe elevado número neste registo de apenas uma única rede na totalidade, com elevado número de balcões com integração vertical, verifica-se que 60% das empresas têm mais de 10 anos de idade. Concentram-se 20% nos 11 anos de idade, com a abertura de 39 agências sede, 7% nos 14 anos, 6% nos 10 anos e nos restantes anos inferiores, com o pico nos 4 anos de idade, concentram-se 27% como demonstra o gráfico 1.

Estes valores demonstram um mercado com experiência, formado, com idade suficiente que lhes permite ter bom serviço e clientes fidelizados. Estes dados estão de acordo com os apresentados no cap.1, secção 1.4.1, fig.16 sobre a análise das épocas de abertura de agências.



Encontra-se forte concentração de balcões nos distritos com maior aglomeração populacional, como é o caso de Lisboa (622), Porto (314), Faro (174), Aveiro (111), Setúbal (104) e Braga (102). Tal como demonstra o gráfico 2, estes valores são também reflectidos da mesma forma nos inquiridos.



A evolução tem sido positiva ao longo dos anos, tal como referido anteriormente no cap.2, secção 2.3.3, fig.33 e entre 2002 e 2008 (Julho inclusive) detectou-se um crescimento médio acumulado de 4,25%, de onde se registavam 1857 balcões em Julho 2008.

Tabela 1 – Tipologia de Agências de Viagens

Tipologia AV	Count	%
outgoing	315	98%
especializ	56	17%
incoming	173	54%
operadora	172	53%
autocarrista	8	2%

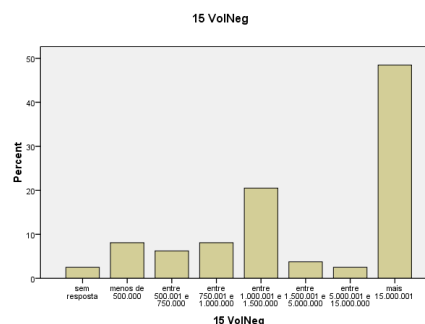
A tipologia de agências de viagens, questão nº2, conforme referido no cap.2, secção 2.2.3.2, das 327 agências respondentes verifica-se que 98% (315) têm como actividade o Outgoing, seguido das que exercem Incoming com 54% (173) e de Operador com 53% (172). Apenas 17% (56) são especializadas e 2% (8) são autocarristas, tal como confirma a tabela. 1. Em geral os balcões possuem âmbito (questão nº3), nacional em 74% dos inquiridos (238), 14% (45) têm âmbito internacional, 10% (33) âmbito

regional e apenas 2% (6) com âmbito local. Estes dois últimos foram verificados em agências com produto próprio e de turismo doméstico. Quando questionados se pertencem a alguma associação do sector (questão nº4), cerca de 44% (148) não respondeu, 36% (116) pertence à APAVT e 17% (56) declaradamente não pertence a nenhuma. De referir que em Portugal apenas existe a APAVT como única associação oficial que representa o sector das agências de viagens, até à data de realização deste estudo.

Do universo estudado, questão nº5 e 6, a grande maioria tem capital social superior a 100.000€, mínimo exigido pela legislação que regula o sector. Cerca de 49,7% (160) tem 100.000€ e 38,5% (124) com mais de 500.001€ referentes às grandes empresas verticalizadas. A natureza do capital social é 97,5% (314) português a 100%, confirmando o facto de, tal como referido no cap.5, secção 5.5.3, terem sido expurgadas do universo os balcões de agências de viagens de redes de política fechada estrangeira. A forma societária mais comum é por quotas com 59,3% (191), seguida de sociedade anónima com 39,1% (126) denotando-se pouca diversidade e muita homogeneidade do universo.

Tabela 2 – Volume de Negócios

Volume de Negócios			
		Frequência	Percent
Valid	sem resposta	8	2,5
	menos de 500.000	26	8,1
	entre 500.001 e 750.000	20	6,2
	entre 750.001 e 1.000.000	26	8,1
	<b>entre 1.000.001 e 1.500.000</b>	<b>66</b>	<b>20,5</b>
	entre 1.500.001 e 5.000.000	12	3,7
	entre 5.000.001 e 15.000.000	8	2,5
	<b>mais 15.000.001</b>	<b>156</b>	<b>48,4</b>
	Total	327	100,0



Em relação ao volume de negócios das agências de viagens, questão nº13, verifica-se uma alta taxa de resposta, pois apenas 2,5% (13) do total do universo não responderam a esta questão considerada mais delicada. Dos sete escalões apresentados, em que o mínimo se referia a 500.000€ e o máximo mais de 15.000.001€ anuais, 48,4% das empresas auferem o escalão máximo reflectindo o universo das grandes empresas verticalizadas. As restantes agências situam-se em 20,5% no escalão de 1.000.001 a 1.500.000€ anuais, tal como representa a tabela 2.

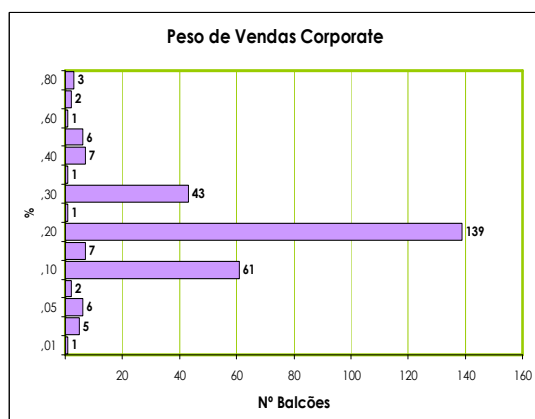
Estes dados levam à necessidade de uma análise de correlação para responder à **Hipótese 5** (As agências de viagens que têm menor facturação são as que mais se integram em rede). Numa primeira análise, se apenas 12% dos inquiridos não está integrado em rede, a demonstrar mais adiante na secção 6.2.3, tabela 21, verifica-se que às agências de viagens interessa estar em rede independentemente da sua facturação ou produção porque reconhecem vantagens. Esta correlação será aprofundada na secção 6.3.1.



Da facturação, questão nº14, observa-se que o maior volume de vendas se refere a clientes individuais com 75% de valor de média em detrimento dos clientes empresariais, com sobreposição de valores com a moda. Ou seja, 124 balcões, 42,3% dos 293 balcões que responderam a esta questão vendem apenas 25% a empresas e 42,2% vendem a 75% de clientes individuais.

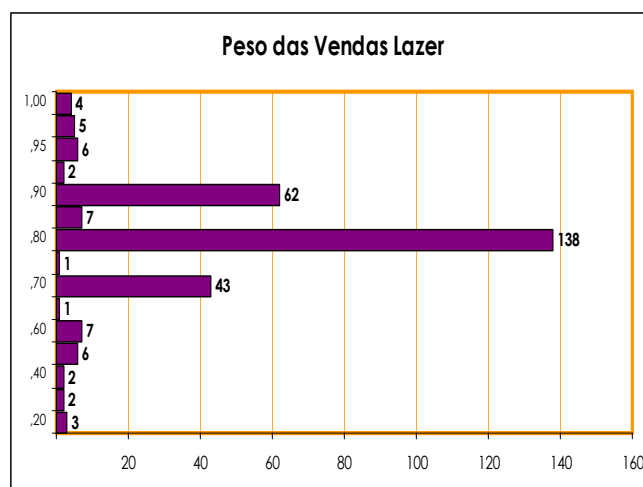
Estes resultados da amostra revelam que as agências de viagens, sendo pequenas empresas, têm mais facilidade em negociar com clientes particulares devido a questões meramente financeiras, de cash flow, planos de pagamentos e créditos que exigem os clientes empresariais. Uma vez que se efectuem pagamentos por parte dos clientes no acto da entrega da documentação, ou após isso para o caso das empresas, mas a agência tem que efectuar antecipadamente os pagamentos aos fornecedores, a fim de poder obter e validar a documentação, torna-se difícil suportar relações com clientes empresariais e planos de pagamento a crédito. Relacionado com este assunto verifique cap.2, secção 2.3.4.1 de relacionamento com fornecedores.

**Gráfico 3 - Peso de Vendas Corporate**



Estes valores ainda são reforçados pelos dados recolhidos na questão nº26 sobre a percentagem de vendas corporate e lazer. A análise, representada nos gráficos 3 e 4, revela que 80% da actividade se direcciona para clientes de lazer e apenas 20% a clientes corporate.

**Gráfico 4 - Peso de Vendas Lazer**



Analisando as expectativas das agências de viagens perante os constrangimentos e toda a turbulência económica, social, política e tecnológica, verifica-se que, quanto ao volume de vendas e resultados líquidos, questão nº15, as expectativas das agências de viagens estão na sua maioria positivas, tal como demonstra a tabela 3 e 4.

Tabela 3 – Tendência de Vendas nos próximos 2 anos

Tendência Vendas próximos 2anos					
		Frequencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sem resposta	7	,6	,6	,6
	aumentará	190	59,0	59,0	59,6
	manter-se-á	67	20,8	20,8	80,4
	diminuirá	63	19,6	19,6	100,0
	Total	327	100,0	100,0	

Ou seja, 59% dos inquiridos espera que a tendência de vendas aumente, enquanto que 19,6% tem uma expectativa menos favorável. Para os resultados líquidos, 54% dos inquiridos acreditam que aumentarão em detrimento de 18,6% que acredita serem menos interessantes.

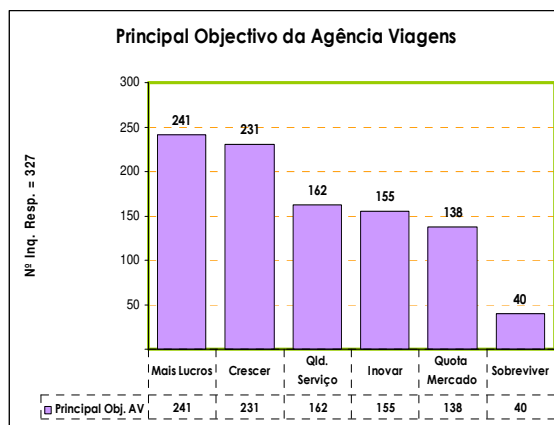
Tabela 4 – Tendência de Resultados Líquidos nos próximos 2 anos

Tendência Resultados Líquidos nos próximos 2anos					
		Frequencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sem resposta	13	2,5	2,5	2,5
	aumentará	174	54,0	54,0	56,5
	manter-se-á	80	24,8	24,8	81,4
	diminuirá	60	18,6	18,6	100,0
	Total	327	100,0	100,0	

Estes dados suscitam a necessidade de uma correlação e verificação se o optimismo verificado se deve ao facto das agências serem mais ou menos jovens. Dados a apresentar neste capítulo adiante na secção 6.3.2.

Quanto ao sistema de reservas mais utilizado pelas agências, questão nº16, 90% dos inquiridos utiliza o Galileo face a 7,8% de Amadeus. Estes valores poderiam alterar um pouco, caso se tivesse considerado na população de estudo as agências de política fechada estrangeira, que utilizam em grande número o sistema Amadeus. No entanto, os valores não seriam muito diferentes, já que segundo indicam os dados dos próprios GDS, em Portugal o Galileo tem um share de mercado de 80% e o Amadeus cerca de 20%.

Gráfico 5 - Principal objectivo das Agências de Viagens



Quando questionados sobre as expectativas e os principais objectivos da empresa, questão nº17, verifica-se que mais do que sobreviver, apesar dos constrangimentos dos últimos anos, pretendem liderar através de objectivos concretos de acréscimo de lucros (74,8%), crescer (71,7%), seguido do objectivo de melhorar a qualidade de serviços (50,3%), referida na revisão

bibliográfica, cap1, secção 1.3, o que torna clara a necessidade de se integrarem em rede para aumentarem os lucros, com poder negocial, rappeis, redução de custos, aumento das margens e

rentabilidade, para continuarem a crescer, embora o mercado seja já maduro e com alguns anos de actividade. Estes objectivos conduzem à necessidade de aumento da formação e qualificação dos seus recursos humanos a fim de melhorarem a qualidade de serviços, como referido no cap.2, secção 2.3.4.2 e expresso na tabela 5 e gráfico 5.

Obj. AV	Nº Balcões	%
Mais Lucros	241	74,8%
Crescer	231	71,7%
Qld. Serviço	162	50,3%
Inovar	155	48,1%
Quota Mercado	138	42,9%
Sobreviver	40	12,4%

Tabela 5 – Principal Objectivo da Agência de Viagens

Estes dados instigam a relacionar variáveis e a verificar a correlação entre volume de negócios e a necessidade de crescer. (ver secção 6.3.3).

Em relação aos mercados que pretendem atingir, questão nº18, são os internacionais com 57,1% (184) das respostas e o mercado nacional com 32% (103). Tendo em conta esta questão, considerou-se importante auscultar a sensibilidade das agências para a formação de produto próprio, questão nº40, que se relaciona com a **Hipótese 2** (As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico) e é considerado como um factor de diferenciador e de alavanca de crescimento de negócio, segundo Lanquar (1995). Os resultados obtidos foram animadores, uma vez que 51,6% dos inquiridos respondeu possuir produto próprio destinado ao mercado internacional e nacional contra os 45,7% que ainda não desenvolveu esta vertente de negócio (ver tabela 6).

Tabela 6 – Criação de Produto Próprio nas Agências de Viagens

AV Produto Próprio		
AV Prod. Prop	Frequencia	Percent
sem resposta	14	2,8
sim	166	51,6
não	147	45,7
Total	327	100,0

De seguida sentiu-se necessidade de questionar até que ponto lhes interessa estar em rede com o principal objectivo para escoar produto próprio ou se a rede é apenas mais uma oportunidade para tal, como se coloca em **Hipótese 2** (As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico). Dados que se apresentarão mais adiante na secção 6.3.4.

No que se refere ao mercado, e uma vez que existe forte tendência para os mercados internacionais e nacionais, importa analisar os dados referentes aos cinco principais destinos turísticos em Portugal e no estrangeiro, constante na tabela 7 (questão nº19), e verifica-se que em Portugal, os destinos mais frequentes no presente são as Ilhas com 577 ocorrências, o Algarve 313, Douro e Norte com 247, Alentejo 154 e Lisboa com 151. Estes valores prevêem-se os mesmos para o futuro (ver fig.6).

Em relação ao estrangeiro, no gráfico 7, os destinos mais procurados são as Caraíbas com 451 registos, Espanha com 328, Europa com 298, Norte de África com 219 e América do Sul com 112 registos. No entanto, no futuro espera-se que a Europa aumente a sua procura, bem como a África,

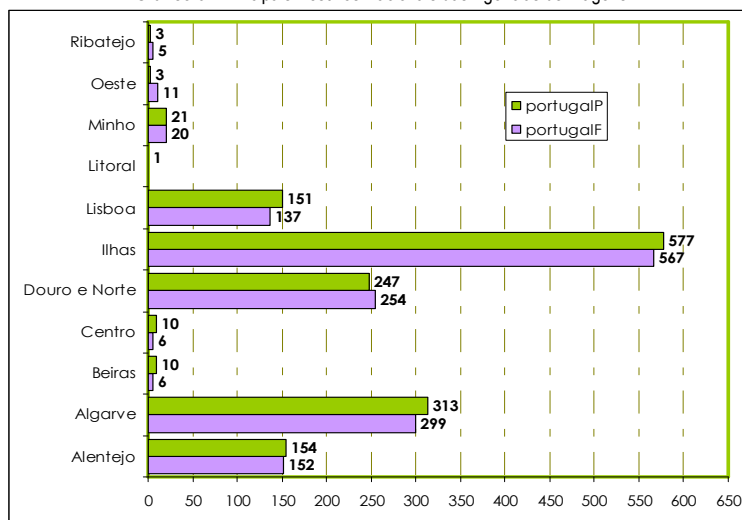
Médio Oriente, Ásia e América do Norte, coincidindo com os valores dados pela WTTC no cap.1, secção 1.2.1.

Tabela 7 – Principais Destinos Turísticos das Agências de Viagens

locais	estrangeiroF	estrangeiroP	portugalF	portugalP	Total Geral	%
<b>Caraíbas</b>	435	451			886	29,8%
<b>Europa</b>	412	298			710	23,8%
Espanha	282	328			610	20,5%
América Sul	106	112			218	7,3%
N África	90	219			309	10,4%
África	64	60			124	4,2%
Médio Oriente	42	36			74	2,6%
Ásia	17	6			23	0,8%
América do Norte	15	3			18	0,6%
Oceania	6				6	0,2%
<b>Total Estrangeiro</b>	1469	1513			2978	
<b>Alentejo</b>			152	154	306	10,4%
<b>Algarve</b>			299	313	612	20,8%
Beiras			6	10	16	0,5%
Centro			6	10	16	0,5%
Douro e Norte			254	247	501	17,0%
<b>Ilhas</b>			567	577	1144	38,8%
Lisboa			137	151	288	9,8%
Litoral				1	1	0,0%
Minho			20	21	41	1,4%
Oeste			11	3	14	0,5%
Ribatejo			5	3	8	0,3%
<b>Total Nacional</b>			1457	1490	2947	
<b>Total Geral</b>	2938	3026	1457	1490	8903	

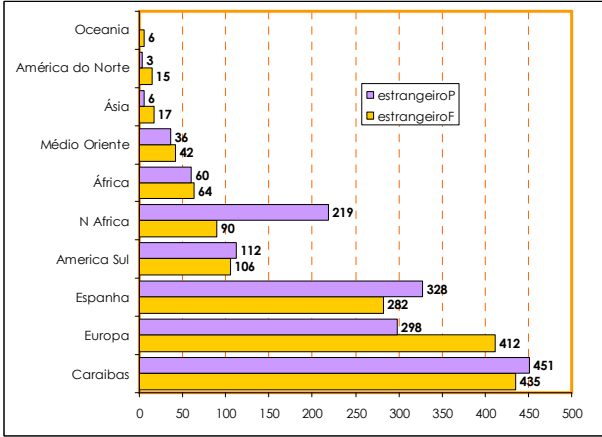
África: Angola, Moçambique, S. Tomé e Príncipe, Egipto  
 Espanha: Espanholas,  
 N África: Tunísia, Marrocos,  
 Caraíbas: República  
 Médio Oriente: Israel, Dubai...  
 Ásia: China, Índia, Malásia, Japão, ...

Gráfico 6 - Principais Destinos Nacionais das Agências de Viagens



Para o tipo de turismo mais procurado pelos clientes dos inquiridos, questão nº20, verifica-se que ainda se continua com o produto Sol e Praia no topo do ranking, seguido do turismo de Cidade, Cultural, Cruzeiros e Negócios, tal como está explícito no gráfico 8 e tabela 8.

Gráfico 7 - Principais Destinos Internacionais das Agências de Viagens



Para melhorar a percepção dos tipos de produtos mais oferecidos e os destinos mais procurados procedeu-se ao cruzamento de dados e verifica-se que o produto Sol e Praia é realmente o mais oferecido em 93,4% e os destinos escolhidos são o Algarve com 90,4%, a Madeira com 60,2% e a Costa Alentejana com 38,8%. Segue-se o turismo de

Cidade com 64,9% e o turismo Cultural com 47,2% que engloba a região Norte e Douro com 38,5% e os Açores em 38,2%. Também o turismo de Cruzeiros é de considerar (44,2%), o de Negócios (42,8%) e o Interno em crescimento com (40,6%). Se se analisar o que os residentes procuram no estrangeiro, encontra-se novamente o produto Sol e Praia com forte incidência nas Costas e Ilhas Espanholas, Caraíbas, Norte de África. Ver gráfico 7.

Gráfico 8 - Principais Produtos por ordem de importância

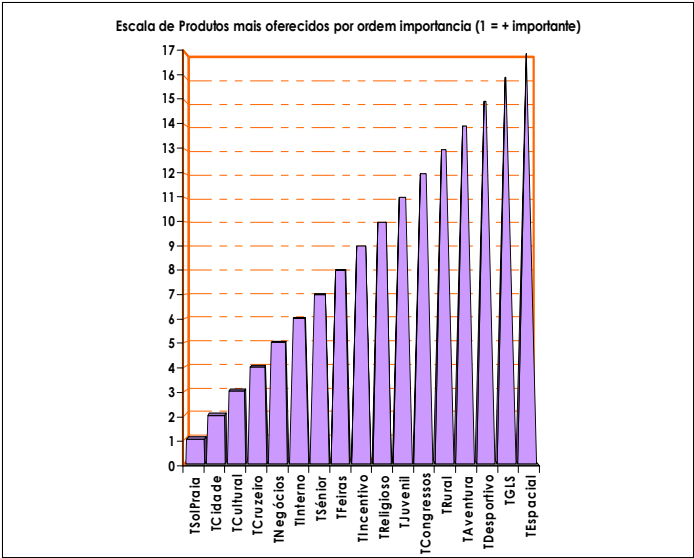


Tabela 8 – Principais Destinos Turísticos das Agências de Viagens

Tipo	Média	Moda	Ordem importância
TSolPraia	1,19	1	1
TCidade	3,11	2	2
TCultural	3,89	4	3
TCruzeiro	4,15	3	4
TNegócios	6,83	5	5
TInterno	8,06	9	6
TSênior	9,50	10	7
TFeiras	9,53	8	8
TIncentivo	9,62	7	9
TReligioso	9,71	11	10
TJuvenil	9,84	12	11
TCongressos	9,98	6	12
TRural	10,32	13	13
TAventura	11,50	15	14
TDesportivo	11,72	14	15
TGLS	15,61	16	16
TEspacial	16,66	17	17

Estes dados ajudam a considerar que, para estes tipos de produtos e destinos top, são necessárias reunir forças, o maior poder negocial possível e volume de vendas, a fim de se tentar obter as melhores condições de retribuição com os fornecedores top verificados. São dados que ajudam a compreender o grande motivo de se procurar uma rede e o forte interesse em se integrarem, (a apresentar dados adiante na secção 6.2.3 e gráfico 24) ou tentarem aumentar os lucros e crescerem (dados apresentados anteriormente nesta secção, tabela 5 e gráfico 5) e contribuem para confirmar

parte da **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade).

Tabela 9 – Produtos e destinos top5

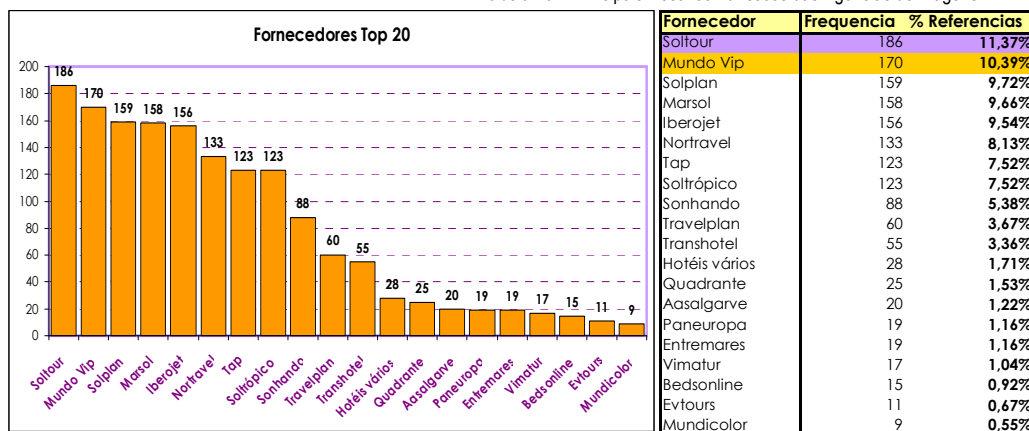
Destinos TOP 5	Portugal	%	Estrangeiro	%
1º	Algarve	90,40%	Espanha	80,10%
2º	Madeira	60,20%	Caraíbas	48,80%
3º	Alentejo	38,80%	Norte Africa	42,50%
4º	Douro	38,50%	França	39,10%
5º	Açores	38,20%		

Para a venda destes destinos e tipos de turismo, dos cerca de 70 fornecedores indicados, questão nº21, tem-se no top 20 os indicados na tabela 10. A destacar

que na 1ª posição encontra-se a Soltour com 11%, seguido 10% do Mundo Vip, no mesmo plano de importância com cerca de 9% a Solplan, Marsol e Iberojet e com um peso de 8% apresentam-se a Nortravel, Tap Air Portugal e Soltrópico. Os valores da Tap poderiam ser mais elevados, caso se tivesse obtido maior número de respostas de redes essencialmente fortes em venda de bilhetes de aviação, referidos no cap 2, secção 2.3.3, fig.35 e se o mercado de corporate e clientes empresariais fosse mais elevado do que o registado, visto o maior número de agências que responderam terem 80% de mercado lazer.

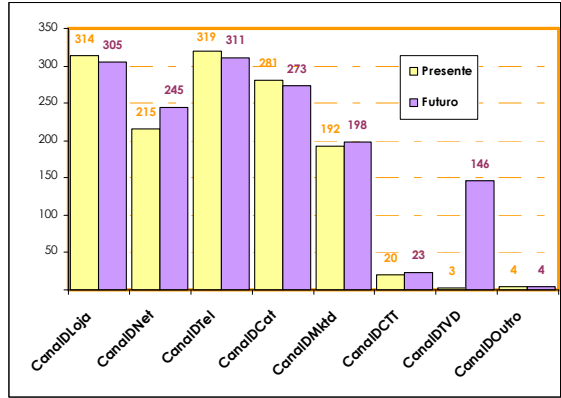
Gráfico 9 - Fornecedores TOP 20

Tabela 10 – Principais Destinos Turísticos das Agências de Viagens



Para escoar estes produtos são necessários vários canais e formas de distribuição. Tendo em conta as consideradas no inquérito (questão nº22), o Canal directo em loja, com venda presencial obteve um potencial de 90,6%, com 314 respostas, o canal telefone obteve 319 respostas e potencial de 52,5%, via catálogo, que incide novamente na venda presencial, com 281 respostas e potencial de 60,1% e canal internet com menor número de respostas, 215, mas segundo lugar de potencial com 69,8%. Os resultados apontam, ainda, para a utilização de ferramentas tradicionais como o canal loja, telefone, catálogo, mas com forte projecção futura para o canal internet. Estes valores, expressos no gráfico 10 e tabela 11, confirmam o apresentado na revisão bibliográfica no cap.3, secção 3.2.2.7, e alerta para a forte complementaridade entre os canais tradicionais e os das novas tecnologias desconsiderando a hipótese de exclusão como pensado por muitos profissionais. As

vendas por telefone revelam um grande nível de confiança e de segurança entre os clientes e os agentes de viagens, o que reitera a necessidade crescente de serem melhorados os serviços, consequentemente melhorar a formação, os conhecimentos afim de se manter e aumentar o nível de confiança e a fidelização dos clientes.



A rede supõe ajudar neste campo, como será explicitado mais adiante e avançado na **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada) e **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos).

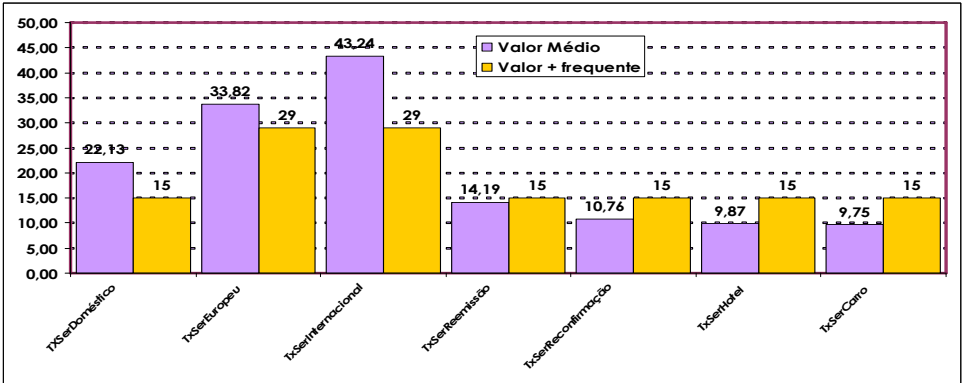
Gráfico 10 - Canais de distribuição mais escolhidos

Tabela 11 – Potencial das formas e canais de distribuição

	CanalDPotLoja		CanalDPotNet		CanalDPotTel		CanalDPotCAT		CanalDPotMkd		CanalDPotCTT		CanalDPotTVD	
Potencial	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%
sem resposta	7	2,2	5	1,6	5	1,6	14	4,4	19	5,9	16	5,0	29	9,0
alto	290	90,6	224	69,8	142	44,1	193	60,1	56	17,4	2	,6	8	2,5
medio	21	6,6	81	25,2	169	52,5	98	30,5	139	43,2	141	43,8	141	43,8
baixo	2	,6	11	3,4	6	1,9	16	5,0	108	33,5	163	50,6	144	44,7
Total	320	100,0	321	100,0	322	100,0	321	100,0	322	100,0	322	100,0	322	100,0

Este tema instiga para a seguinte questão, nº50, sobre o nível de ligação online com os fornecedores e é de notar que 95% dos inquiridos respondeu afirmativamente, acreditam que a atitude dos fornecedores de produtos e serviços turísticos na internet, para venda, questão nº51, é de concorrência desleal (75,5%), considerando muito negativo o impacto sobre as agências (66%), questão nº52. Estes dados revelam uma desconfiança por parte dos agentes de viagens em relação à ferramenta em si e ao conceito, no entanto consideram ainda um mundo de oportunidades a explorar, que está relacionado com o referido no cap.2, secção 2.3.4.1 sobre a visão do comportamento do fornecedor e a tentativa de bypass à agência de viagens.

Gráfico 11 – Taxas de Serviço cobradas



Tendo em conta a tentativa de desintermediação por parte dos fornecedores, para redução de custos, o que originou a descida de comissões e retribuições ao agente de viagens, como referido no cap. 3, secção 3.2.2.3, tornou-se necessária a questão sobre se aplicavam taxas de serviço e quais os valores cobrados ao cliente, questão nº23. Os resultados estão expressos no gráfico 11.

De referir que 26% dos balcões não cobra taxas de tipo algum, embora 74% cobre taxas consoante o serviço e destino e os valores escolhidos por cada tipo variam dos 0€ ao 82€. No entanto, o valor médio de taxa cobrada para o mercado doméstico é de 22,13€, embora o valor mais frequente seja de 15€. As taxas para o mercado europeu são de 33,8€ de média com valor mais frequente de 29€ e para o mercado internacional centram-se na média de 43,24€, e tendo como valor mais frequente indicado também 29€. Estes valores revelam-se abaixo do necessário e esperado no mercado português, tendo em conta os valores do estudo sobre a gestão da bilhetagem aérea da APAVT de 2002, referido no cap.3, secção 3.2.2.3, que eram de 27,19€ o custo de emissão médio para um bilhete, mas que poderia oscilar entre 22,08€ e 28,39€. As taxas de reemissão, reconfirmação ou de reserva de hotel ou rent-a-car são substancialmente mais baixas, tendo 15€ como valor mais frequente e médias aproximadas entre 10,76€ e 9,75€.

A actividade das agências de viagens, questão nº24, desdobra-se em vários serviços e cada um deles tem um grau de contribuição na formação do lucro e obtenção de rentabilidade. Segundo a amostra, as vendas com maior expressão são a aviação e alojamento, significando 15% da actividade, como se poderá verificar na tabela 12.

Tabela 12 – Tipo serviço com maior peso nas vendas

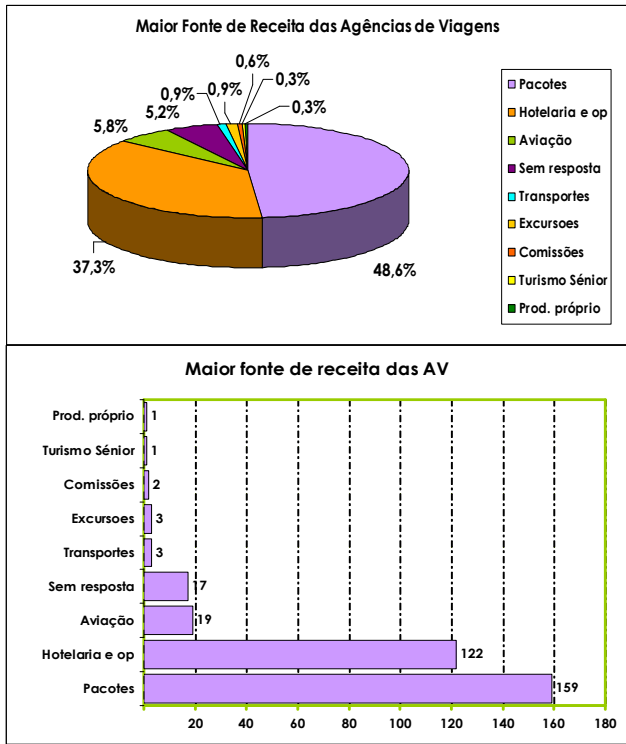
Peso de Venda	% Total	V. médio	Valor + Freq
Alojamento	15,5%	20	20
Aviação	15,1%	39	30
Transferes	14,2%	9	10
Cruzeiros	13,4%	12	20
Excursões	12,6%	9	5
RentCar	11,2%	13	5
Autocarros	9,3%	8	5
Espectáculos	5,0%	6	5
Outros	3,8%	26	10

A maior fonte de receita das agências de viagens, questão nº25, são os Pacotes, ou seja, as viagens organizadas com 49% e a Hotelaria com 37%, como se poderá observar no gráfico 12 e tabela 12. Estes valores colocam em evidência a ideia da necessidade de se estar em rede, a fim de se obter maior poder negocial e maior retribuição por parte

dos operadores que fornecem a grande parte dos pacotes e das centrais de reserva que fornecem a maior parte dos produtos de hotelaria. Estes valores poderiam alterar, tendo a aviação como uma das maiores fontes de receita, se se tivessem obtido dados das maiores redes de produção de aviação e que foram contempladas anteriormente no cap.2, secção 2.3.3, fig. 35.



Gráfico 12 - Maior fonte de receita das Agências de Viagens



Em relação às dificuldades e constrangimentos apontados pelas agências de viagens, questão nº27, destacam-se a elevada carga fiscal com 16% de respostas, a redução das comissões oferecidas pelos fornecedores também com 16% das respostas obtidas e com valores muito semelhantes estão a redução do valor das viagens e o excesso de concorrentes com 15%, como expressa no gráfico 13. Estes factores confirmam os anteriormente apontados na revisão bibliográfica, cap.2, secção 2.3.3 e cap.3, secção 3.2.2.3.

Tabela 13 – Principais constrangimentos de Agências de viagens

Estes valores demonstram que a contínua redução de comissões e o excesso de concorrentes incitam à necessidade cada vez maior de se integrar em rede, a fim de se conseguir a força das economias de escala e o respectivo poder negocial para se tentar obter ou manter as maiores retribuições possíveis por parte dos vários tipos de fornecedores, o que corresponde ao avançado em **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade).

Constrangimentos	Nº eventos	%
Impostos	290	15,7%
Red. Comissões	288	15,6%
Red. Valor Viagem	281	15,2%
Exc. Concorrentes	277	15,0%
Conc. Desleal	183	9,9%
Red. Vendas	156	8,4%
LowCost	110	5,9%
RH qualificados	90	4,9%
Vendas Net	68	3,7%
Legislação	40	2,2%
Falta Apoios	37	2,0%
Saturação Espaço Geog.	19	1,0%
Integra. Vertical	9	0,5%
Exc. Clientes	2	0,1%
Total eventos	1850	

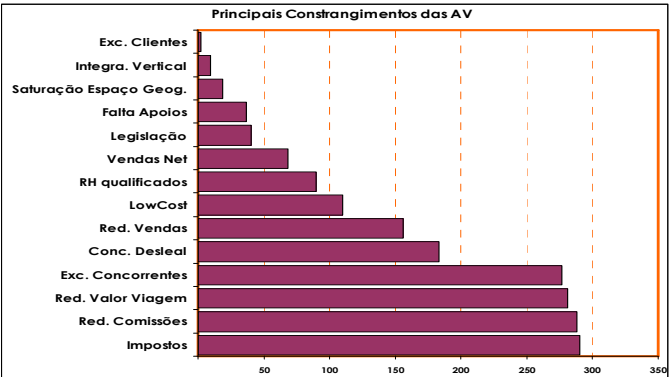


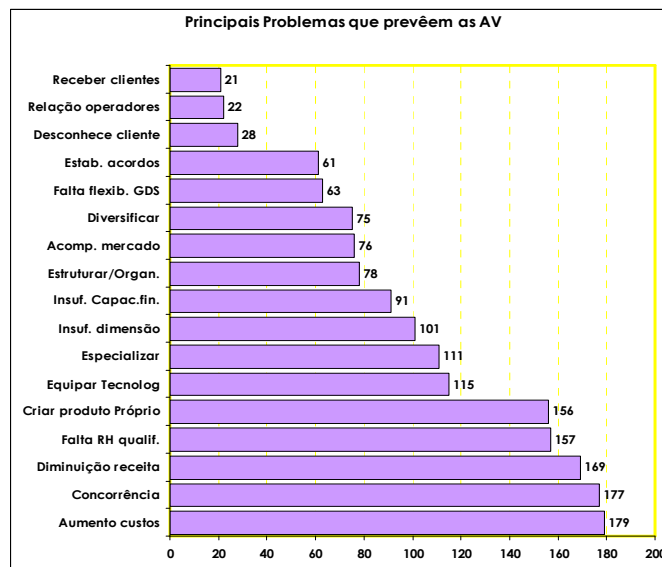
Gráfico 13 - Principais constrangimentos de Agências de Viagens

Com o excesso de concorrentes (15%), com a descida dos valores das viagens (15%), com a concorrência desleal (9,9%), com o crescimento da procura de produtos low cost (5,9%) e

compras via internet (3,7%) alerta-se para a crescente necessidade de diferenciação pela qualidade de serviço e necessidade de recursos humanos qualificados que, também, segundo os dados recolhidos, é considerado como um dos constrangimentos (4,9%) alertando para a necessidade de se integrar em rede a fim de se amenizarem estas dificuldades como avançado em **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso a serviços que dificilmente obteriam de forma isolada) e **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos).

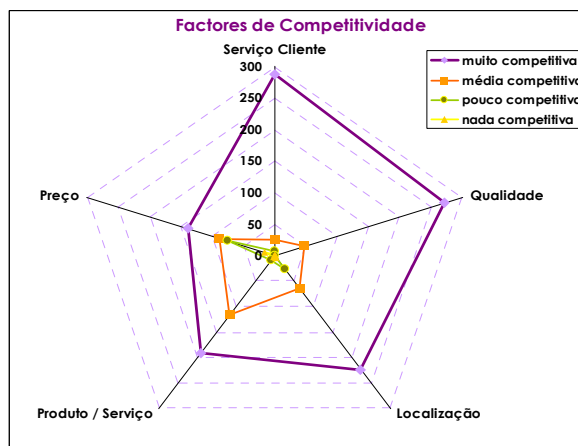
Gráfico 14 - Principais problemas que prevêm as Agências de Viagens

Quanto aos principais problemas que prevêm os inquiridos para as suas empresas no futuro, questão nº28, segundo o gráfico 14, referem em primeiro lugar o aumento de custos com 179 respostas (10,7%), seguido da dificuldade derivada do excesso da concorrência que poderá originar a canibalização com 177 respostas (10,5%), a diminuição das receitas, com 169 respostas (10,1%), a dificuldade de



encontrar e contratar recursos humanos devidamente qualificados e preparados referido por 157 inquiridos (9,3%) ao lado da dificuldade em criar produto próprio e fazê-lo escoar com 156 respostas (9,3%). Estes valores confirmam o referido no cap.2 e 3.

Com estes dados verificou-se que as agências de viagens estão conscientes dos desafios actuais, mas também reconhecem alguns dos seus factores de competitividade, questão nº29, que podem



amenizar os impactos negativos dos problemas que prevêm e que confirmam o referido no cap.3, secção 3.2.2. Os factores de diferenciação competitiva que assinalaram foram o serviço ao cliente com 287 respostas, a qualidade com 271 e a localização com 223 respostas.

Gráfico 15 - Factores de Competitividade das Agências de Viagens

Gráfico 16 - Atributos para a satisfação do cliente



Assim sendo, para se obter a satisfação do cliente, tendo em conta o serviço e a qualidade, as agências inquiridas consideraram como “muito importante” os seguintes atributos, questão nº30, ordenados por ordem de importância:

- ★ Informação real e fiável;
- ★ Informação dada com rapidez;
- ★ Recursos humanos com bons conhecimentos e reais sobre o destino;
- ★ Confiança nos recursos humanos da agência;
- ★ Recursos humanos amáveis e agradáveis;
- ★ Recursos humanos bem apresentáveis e espaço limpo;
- ★ Recursos humanos experimentados e formados;
- ★ Aconselhamento sobre os serviços;
- ★ Aconselhamento sobre o destino; confirmação rápida da reserva;
- ★ Informação clara sobre todos os produtos e serviços;
- ★ Colaboração dos recursos humanos e sugestão de alternativas, entre outras reflectidas no gráfico 16.

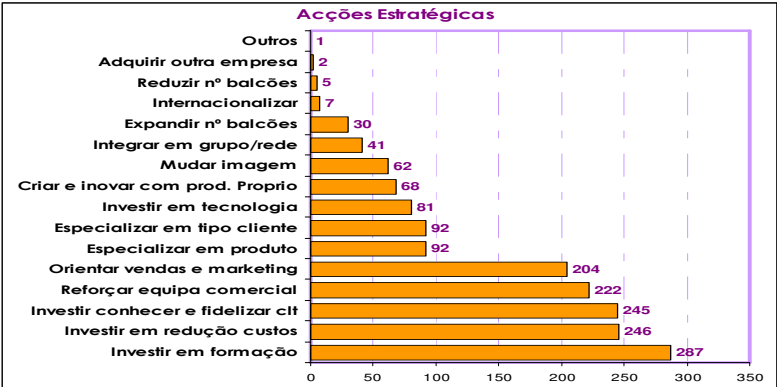
Verifica-se um grande enfoque dado aos recursos humanos e aos serviços por estes prestados relativamente à informação disponibilizada, que se espera real, fiável, rápida e em conexão com as competências core e qualidades pessoais, a amabilidade e a apresentação agradável dos profissionais, que irão transmitir a confiança e a segurança necessária a serviços que não são palpáveis nem passíveis de serem testados antes do consumo, tal como se referiu no cap.1, secção 1.3.

Estes dados revelam e comprovam que a prestação dos serviços é realmente um dos mais importantes elementos para a satisfação do cliente e considerado como factor chave de sucesso. Tal como se refere no cap.2, secção 2.3.4.2, cada vez mais se necessitam de recursos humanos com maiores conhecimentos e qualificações, capacidade de responder com rapidez obrigando a saber utilizar as ferramentas das tecnologias de informação, ter conhecimentos profundos e domínio sobre os produtos, serviços e técnicas e os dados indicam a necessidade dos agentes de viagens se tornarem verdadeiros assessores e consultores de viagens. Acredita-se que a rede oferece os serviços que ajudam a contribuir para a concretização dos atributos exigidos ao fornecer serviços que não conseguiriam obter isoladamente e como avançado em **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso a serviços que dificilmente obteriam de forma isolada), algo a verificar mais adiante com relação ao apoio, assessoria, disponibilização de informação actualizada pela rede e ao facto de contribuir para a formação e qualificação dos recursos humanos, o que responderá à **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos).

Tabela 14 – Necessidade de Adoptar Novas Estratégias e Objectivos

40 Adoptar Novas estratégias					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sem	15	4,7	4,7	4,7
	sim	297	90,7	90,7	95,3
	não	15	4,7	4,7	100,0
	Total	327	100,0	100,0	

A fim de enfrentarem os desafios e de conseguirem cumprir com as expectativas dos seus clientes, 91% das agências referem ser necessário definir e adoptar novas estratégias e novos objectivos para a sobrevivência e liderança, questão nº32, respondendo e **confirmando a Hipótese 4** (As



agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro).

Gráfico 17 - Acções estratégicas a adoptar

Do total das estratégias indicadas, no gráfico 17 e tabela 15, as mais votadas foram a necessidade de investimento em formação (287), seguidos do investimento em acções que visem a redução de custos (246), em iniciativas para a fidelização de clientes (245) e de reforço da equipa comercial (222).

Tabela 15 – Novas Estratégias e Objectivos a adoptar

Acções Estratégicas	1	2	3	4	5	Total	%
Investir em formação	4	15	67	145	56	287	17,03%
Investir em redução custos	76	13	133	15	9	246	14,60%
Investir conhecer e fidelizar cli	17	59	11	13	145	245	14,54%
Reforçar equipa comercial	7	131	15	20	49	222	13,18%
Orientar vendas e marketing	132	15	43	5	9	204	12,11%
Especializar em produto	2	39	1	19	31	92	5,46%
Especializar em tipo cliente	9	0	6	39	38	92	5,46%
Investir em tecnologia	10	1	9	44	17	81	4,81%
Criar e inovar com prod. Proprio	16	7	19	8	18	68	4,04%
Mudar imagem	36	16	4	0	6	62	3,68%
Integrar em grupo/rede	1	1	0	1	38	41	2,43%
Expandir nº balcões	3	14	2	1	10	30	1,78%
Internacionalizar	0	1	1	0	5	7	0,42%
Reduzir nº balcões	3	0	0	2	0	5	0,30%
Adquirir outra empresa	0	0	0	0	2	2	0,12%
Outros	0	0	0	0	1	1	0,06%
Grand Total	316	312	311	312	434	1685	

Estes dados permitem relacionar o facto das agências de viagens estarem organizadas em rede aumentarem a qualificação dos seus recursos humanos através da formação e informação por ela disponibilizada, o que responderá na totalidade à **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos), se a rede contribui para a redução de custos e aumento da rentabilidade respondendo à **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade), verificando se a aposta na integração em rede é uma das novas estratégias e objectivos adoptados para sobreviverem no futuro e que responde à **Hipótese 4** (As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro).

## 6.2.2 Caracterização dos Recursos Humanos e suas qualificações

A gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas incrementarem a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados, como referido no cap.2, secção 2.3.4.2. Observando o número médio de profissionais por balcão, questão nº8, encontram-se duas realidades, a das micro empresas, pequenas agências, que têm entre 3 a 5 pessoas por balcão representando 38,2% e a das pequenas e médias empresas, estruturas de agências de viagens mais sofisticadas em que 38,8% dos balcões têm entre 11 a 20 colaboradores (ver tabela 16). Se não se considerar uma das grandes estruturas verticalizadas que poderá enviesar os dados, verifica-se uma realidade de 60,9% de 3 a 5 pessoas por balcão e 31,2% com 2 pessoas.

Tabela 16 – Média Empregados por balcão

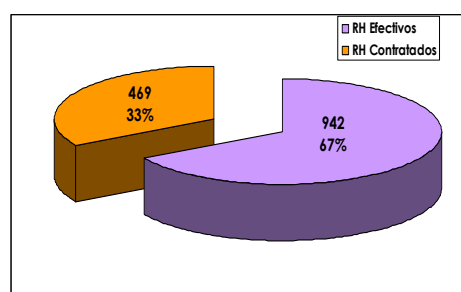
10 Média Empregados Balcão				
	Frequencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	65	19,6	19,6
3 a 5	126	38,2	38,2	57,8
6 a 10	9	2,8	2,8	60,6
11 a 20	125	38,8	38,8	99,4
21 a 30	2	,6	,6	100,0
Total	327	100,0	100,0	

Em relação às competências dos recursos humanos (ver tabela 17) verifica-se que o universo dos 1476 profissionais das agências de viagens, expresso no gráfico 18, cerca de 67% estão efectivos e 33% têm contrato a termo, questão nº9.

Tabela 17 – Situação contratual e Competências dos Recursos Humanos AV

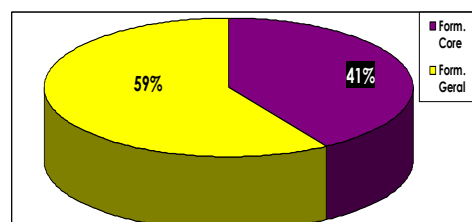
Número actual	Total RH	RH Efectivos	RH Contratados	Flurismo Tec Prof	Flurismo Bac	Flurismo Lic	Flurismo Mest	Mes	Lic	Bac	Tec P	12	9	Out	Total
Total	1476	942	469	104	48	95	3	7	156	73	121	187	49	16	609

Gráfico 18 - RH Efectivos vs Contratados



No que respeita às competências verifica-se que na amostra, 59% não respondeu, apenas 17% possui competências técnicas ou académicas ligadas ao Turismo e 41% tem competências gerais desde o 9º ano de escolaridade até ao grau de mestrado, questão nº10. Considerando-se apenas os dados dos profissionais com

formação core em Turismo e a formação geral, questão nº11, conclui-se que existe um deficit nas



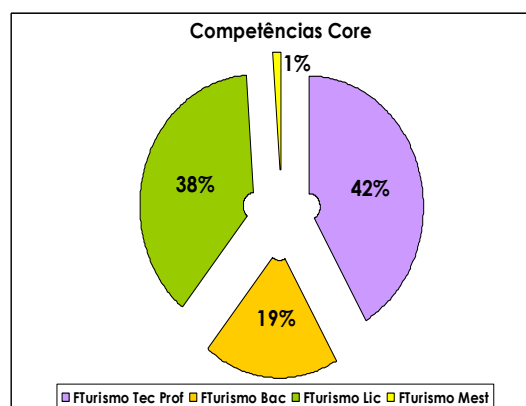
competências core com apenas 41% e os restantes 59%, com diversidade de competências mas que exercem funções de agentes de viagens ou nas agências de viagens, como expressa o gráfico 19.

Gráfico 19 - RH com formação Core vs formação Geral

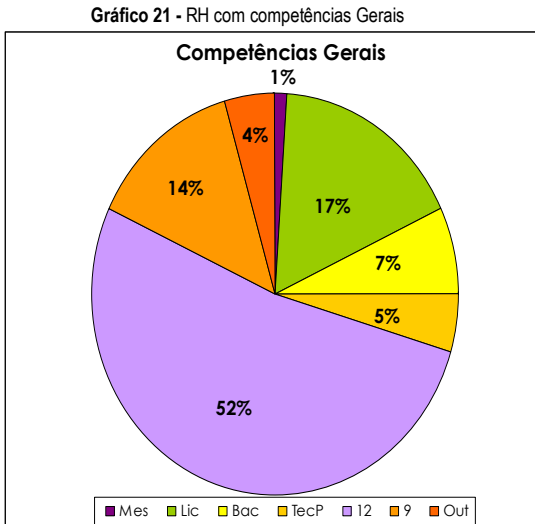
Dos profissionais com educação superior (39%), cerca de 24% pertence à área core e 15% geral.

Detalhando as informações respeitantes às competências core técnicas ou académicas ligadas ao turismo (41%) verifica-se um valor substancial de profissionais com formação técnico-profissional (42%), seguido de licenciados em turismo (38%) e bacharelato (19%) dos recursos humanos contabilizados (ver gráfico 20). Ou seja, cerca de 57% dos recursos humanos com competências core tem educação superior.

Gráfico 20 - RH com competências Core



Das competências gerais (59%), cerca de 52% dos profissionais tem o 12º ano de escolaridade, 25% tem educação superior em diversas áreas e 14% tem o 9º ano escolaridade (ver gráfico 21).



Dos dados obtidos referentes à questão nº12, se a empresa participa em actividades de formação pessoal e de que entidades, as respostas mais frequentes dos 327 inquiridos apontam que 71% aproveitam a formação disponibilizada pelos grupos a que pertencem, respondendo e confirmando a **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos), e cerca de 56% recebe formação dos GDS e 52% recorre à

formação da APAVT, tal como revela a tabela 18.

Dos respondentes, 87% (284) afirma que participa em actividades de formação reconhecendo a necessidade de melhorar e aumentar as qualificações dos seus recursos humanos de forma a melhorar a qualidade de serviço e 70,3% afirma que a entidade em que mais participam na formação é a do grupo a que pertencem, **confirmando a Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos) (ver tabela 19).

Tabela 18 – Entidades em que as AV participam na formação

Entidades de Formação	Count	%*
Grupo	230	71%
APAVT	167	52%
GDS	179	56%

%\* percentagem face aos 327 eventos

Tabela 19 – Participação na formação e na Entidade Grupo a que pertence

14a ActivFormP					
		Frequencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	284	86,9	86,9	86,9
	não	45	13,8	13,8	100,0
	Total	327	100,0	100,0	

14a1 EntGrp					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sem resposta	93	28,4	28,4	28,4
	sim	230	70,3	70,3	98,8
	nao	4	1,2	1,2	100,0
	Total	327	100,0	100,0	

Conclui-se que os valores confirmam que as agências de viagens reconhecem claramente a necessidade de aumentarem as qualificações dos seus recursos humanos, como uma das estratégias para melhorarem os serviços. Usando-os como factor chave de competitividade e com o

objectivo de melhorar a rentabilidade e continuar a crescer, o que alerta para a necessidade de se integrarem em rede, uma vez que este modelo contribui para concretizarem estes objectivos, respondendo e **confirmando a Hipótese 4** (As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro) e **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos). Ainda, juntamente com os dados referidos anteriormente, quanto aos atributos que os clientes mais desejam numa agência de viagens, verifica-se que a prestação de serviços em turismo é de grande importância no sector, colocando em destaque os recursos humanos e seu desempenho, tal como avançado no cap.2, secção 2.3.4.2.

### 6.2.3 Caracterização das Redes – vantagens e desvantagens do modelo

Conhecer as tipologias de redes nas agências de viagens em Portugal, é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de negócio para a distribuição turística. Foi efectuada uma pesquisa em 327 balcões de agências de viagens, de modo a classificar as agências segundo as redes a que pertenciam. Determinou-se sete variáveis, assumindo-se os tipos de redes colaborativas existentes em Portugal: Tipo Grupo Nenhum; Central de Compras; Grupo de Gestão; Grupo Integração Vertical; Grupo Integração Horizontal; Franchising e Consórcio.

Inicia-se a primeira análise com uma análise se Clusters, também conhecida por análise de conglomerados, que é um conjunto de técnicas estatísticas cujo objectivo é agrupar objectos segundo as suas características, formando grupos homogéneos. Os objectos em cada cluster tendem a ser semelhantes entre si, porém diferentes dos demais objectos dos outros conglomerados. Como o objectivo da análise de clusters é agrupar objectos semelhantes, é necessário uma medida da distância entre os mesmos. Os objectos com menor distância entre si são mais semelhantes, logo são aglomerados num mesmo cluster, enquanto que os mais distantes participam de clusters distintos.

Existem várias formas de medir a distância entre os objectos, porém, a mais utilizada é a distância euclidiana, a qual será utilizada neste estudo. A distância euclidiana é a raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças de valores para cada variável.

Neste estudo pretende-se segmentar a amostra de balcões de agências de viagens em função da sua pertença a redes colaborativas, utilizando-se para tal, o método de Ward (método de variância), o método mais utilizado em estudos de cluster na actualidade. No método de variância, os clusters



são gerados de modo a minimizar a variância dentro do mesmo. O objectivo é minimizar o quadrado da distância euclidiana às médias dos conglomerados.

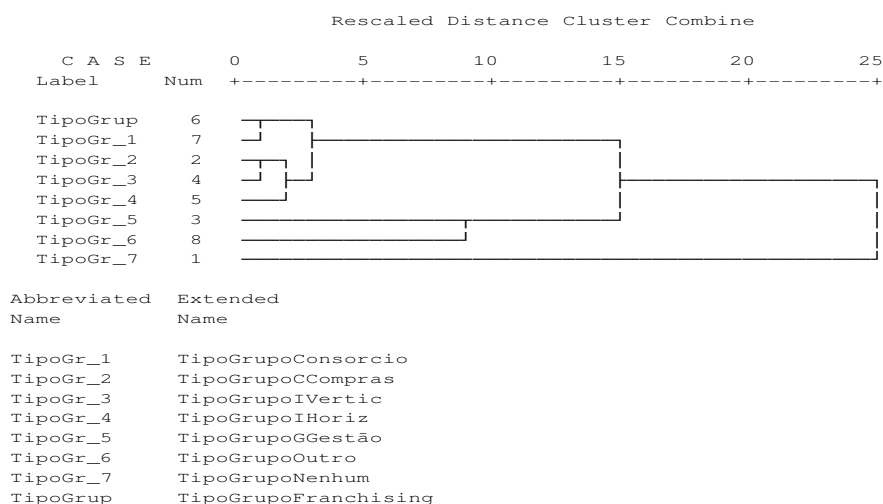
Tabela 20 – Análise de Clusters

Agglomeration Schedule						
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	6	7	1,414			4
2	2	4	2,828			3
3	2	5	5,184	2		4
4	2	6	8,002	3	1	6
5	3	8	15,144			6
6	2	3	26,297	4	5	7
7	1	2	44,122		6	

Segundo se verifica na tabela 20, a primeira linha do quadro representa o estágio 1 de 7 clusters. Neste estágio estão associadas as redes 6 e 7 (TipoGr\_6- TipoGrupoOutro e TipoGr\_7 – TipoGrupoNenhum), conforme mostra a coluna conglomerados combinados. Estes objectos foram aglomerados no primeiro estágio por apresentarem a menor distância euclidiana entre si. O próximo item a ser aglomerado a estes dois objectos está descrito na coluna próximo estágio. Neste caso, a próxima rede a ser aglomerada é a 2 no estágio 4. Neste estágio, observa-se o número 1 na coluna “estágio que o primeiro cluster aparece”, significando que um objecto deste estágio (rede 6) já apareceu e foi aglomerado no estágio 1. O próximo estágio é 6, o que nos orienta para a rede 2 no cluster 1 e à rede 3 no cluster 2. No 2 estágio encontram-se as redes 2 e 4 com menor distância entre si, ou seja o Grupo central de compras semelhante ao grupo de integração horizontal e de seguida os menos distantes temos a Central de compras e o Grupo de Gestão no estágio 3. São depois associadas as redes 3 e 8, da Integração Vertical e franchising. De uma forma gráfica tem-se o Dendrograma, que deve ser lido da esquerda para a direita, em que as linhas verticais representam os clusters unidos e as linhas horizontais a distância euclidiana entre os mesmos.

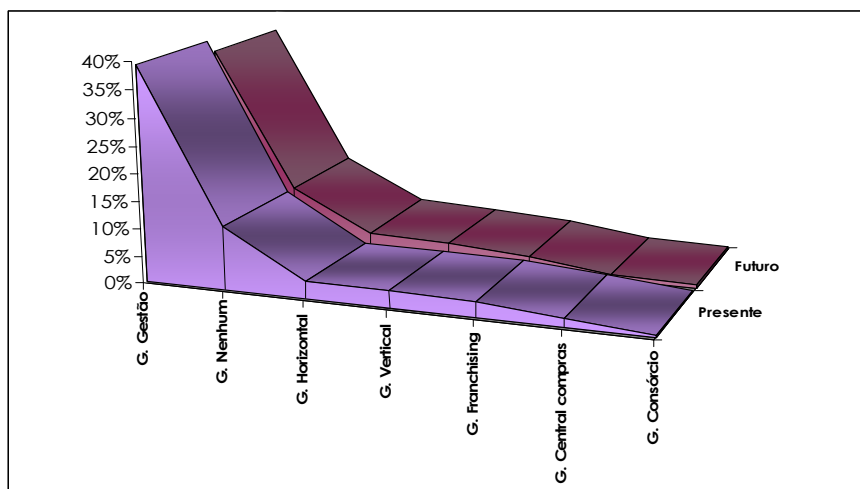
Gráfico 22 – Dendrograma para Análise de Clusters

\*\*\* H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S \*\*\*  
Dendrogram using Ward Method



Uma das estratégias cruciais à sobrevivência e ao crescimento é estar associado ou integrado em rede, questão nº33, e a grande maioria dos inquiridos considera esta opção como se pode verificar no gráfico 23.

Gráfico 23 - Integração em Rede no presente vs futuro



Dos 327 inquiridos, 39% pertence a um grupo de gestão, 12% não está integrado em nenhum grupo e 3% pertence a um grupo horizontal ou de franchising, 2% em grupos verticalizados e 1% em centrais de compras, confirmando o tipo de agências das quais se obteve resposta, tal como referido no cap.5, secção 5.5.3, fig.72. Estes valores poderiam ser diferentes se se tivesse obtido resposta de grupos de política fechada ou verticalizada e/ou de política estrangeira contemplando os vários tipos de integração. Quando questionados em relação à possibilidade de pertencer a um grupo no futuro, 37% tem intenção de pertencer a um grupo de gestão, 12% não está interessado em associar-se, 4% gostaria de estar num grupo horizontal, 5% pertencer um grupo vertical e 3% em regime de franchising e apenas 1% em central de compras. Dos que estão totalmente independentes, questão nº34, apontam como motivo para a não integração em 11,8% (38) considerar desnecessário, 0,3% não quer revelar as suas vendas, valores pouco relevantes em relação aos 87,9% que não respondeu, uma vez que estão integrados e pretendem continuar como revela a tabela 21.

Tabela 21 – Motivo para a não integração em rede

Motivo AV Independente	Frequencia	Percent
sem resposta	283	87,9
não considera necessário	38	11,8
não quer revelar as suas vendas	6	,3
Total	327	100,0

Em resposta à questão nº36, porque motivo se uniu a um grupo, dos 875 registos e com 16 razões registadas, 17% afirma ter como principal razão melhorar o poder negocial, 15,3% para aceder a

serviços de formação que **confirma a Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos), 13,2% para aumentar a qualidade do serviço, 13,% para aceder a serviços de GDS free e com retribuição, 8,2% para aceder a informação actualizada, destacando-se estas entre outras expressas na tabela 22 e gráfico 24.

Tabela 22 – Principais motivos para integração em rede

Razões pertença a Grupos	Nº AV	%	
Para melhorar poder negocial	149	17,03%	1º
Acéder serviços formação	134	15,31%	2º
Para aumentar qualidade serviço	116	13,26%	3º
Acéder serviços GDS free	114	13,03%	4º
Acéder a informação actualizada	72	8,23%	5º
Para ganhar tempo	66	7,54%	6º
Acéder serviços negociados fora trade	60	6,86%	7º
Acéder serviços seguros mais compensadores	60	6,86%	8º
Acéder serviços emissão valores Baixos	27	3,09%	9º
Ganhar dimensão	22	2,51%	10º
Acéder facilidades sistemas gestão e fidelização	16	1,83%	11º
Acéder protocolos Bancários	15	1,71%	12º
Por desconhecer área	11	1,26%	13º
Para escoar produto próprio	11	1,26%	14º
Para reservar em bloco	2	0,23%	15º
Para internacionalizar	0	0,00%	16º

Estes dados revelam que as agências reconhecem que a integração em rede e o modelo colaborativo pode contribuir para lhes fornecer vantagens competitivas e aumentar a rentabilidade de acordo com a **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade), oferece maior facilidade de aceder a serviços de formação dos seus recursos humanos, que contribuem para lhes aumentar as qualificações e, consequentemente, aumentar a qualidade de serviço de acordo com a **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para

o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos). É também uma das novas estratégias e objectivos que adoptam como em **Hipótese 4** (As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro), independentemente da sua facturação não confirmando a **Hipótese 5** (As agências de viagens que têm menor facturação são as que mais se integram em rede), que lhes permite aceder a informação, facilidades e serviços que não obteriam facilmente, ou não tão compensadoramente, se se mantivessem completamente sozinhas, não integradas em nenhuma forma de cooperação, como referido em **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada).

Estes dados são ainda reforçados com a questão seguinte, que se refere às vantagens de pertencer a um grupo, questão nº37, em que 29% refere como principais vantagens o aumento da capacidade negocial, seguida de 17% na obtenção de formação, 14% acesso a GDS free, 11% poder usufruir de serviços de assessorias especializadas e eficazes, 10% obter informação actualizada e essencial para o bom desempenho das suas funções e garantir a qualidade de serviço ao cliente, 5% acesso a protocolos fora do trade, como deram exemplo das negociações com linhas telefónicas que lhes permite reduzir custos, e 3% refere a vantagem de ganhar credibilidade no trade (gráfico 25), dados estes que contribuem **para confirmar Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços

que dificilmente obteriam de forma isolada), **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade), **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos).

Gráfico 24 - Razões de Integração em Rede

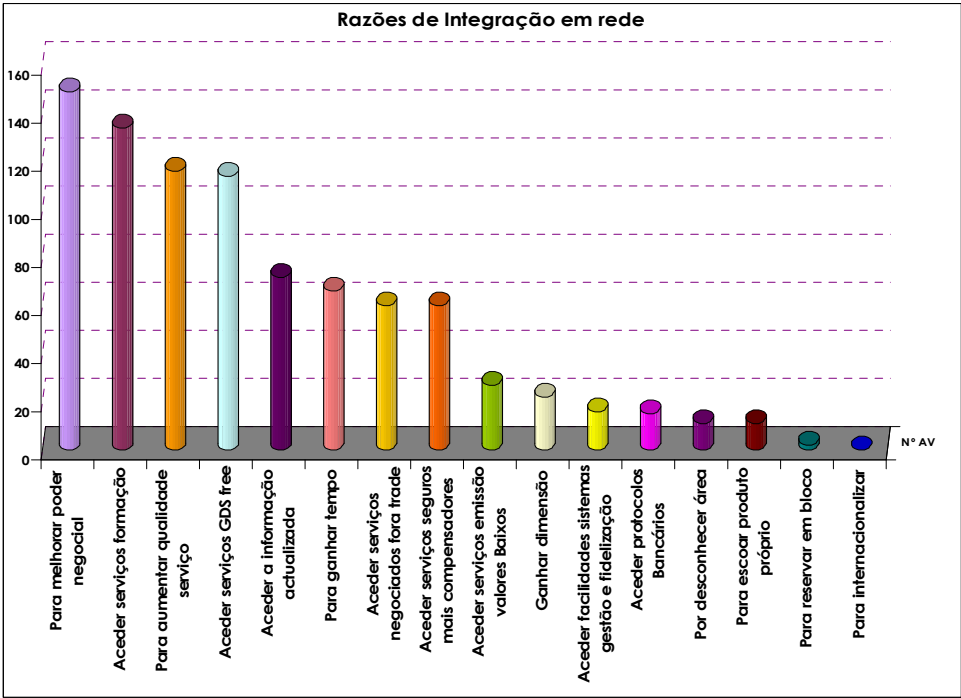
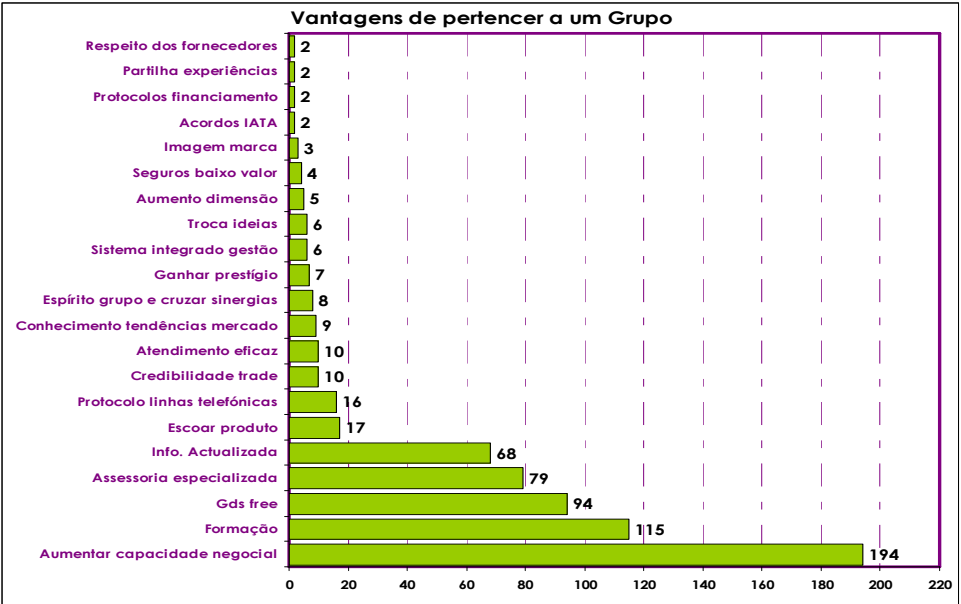
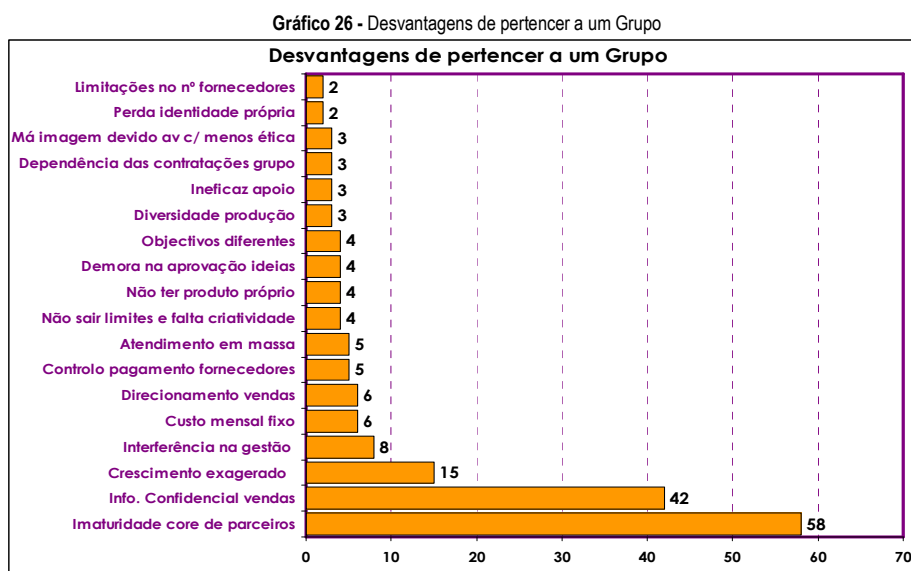


Gráfico 25 - Vantagens de pertencer a um Grupo



Das desvantagens, questão nº38, as opiniões menos favoráveis de pertencer a um grupo são em 32% a imaturidade de core e comportamental verificada em algumas agências pertencentes ao grupo, que consideram perturbar a credibilidade, 23% refere o facto de terem que revelar as vendas e uma vez que não gostam de revelar os seus valores de produção, 8% tem receio do crescimento exagerado atribuindo-lhe algum mau funcionamento da rede e 4% refere como desvantagem a interferência que a rede tem na gestão própria das agências. Estes dados revelam algum individualismo existente nas agências de viagens, que ainda não reconhecem totalmente a necessidade de se trabalhar e cooperar com base na confiança, controle e transparência em prol da obtenção dos objectivos comuns e dos motivos que os incitam a integrar-se em rede.

Em percentagens mínimas, que se podem verificar no gráfico 26, são também referidos outros factores como o direccionamento de vendas, o controle de pagamentos a fornecedores por parte do grupo, que comprova a existência de organização, monitorização e controlo pela direcção do grupo, afim de estabelecer o melhor funcionamento e entendimento entre todos os players, criando mais segurança, confiança e credibilidade que permite aumentar o negócio e as parcerias entre todos, como é avançado em **Hipótese 2** (As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico).



Após apresentação dos dados das vantagens e desvantagens de se integrar em redes colaborativas, várias questões surgem estimulando a relacionar se o facto de se estar em rede realmente contribui para a redução de custos, como está avançado em **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade) e **Hipótese 4** (As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro) e se realmente contribui para o aumento da formação e qualificação dos recursos humanos inerente a

**Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos). Estas correlações serão apresentadas mais adiante na secção 6.3.6.

Questionou-se se o facto de pertencerem a um grupo, questão nº39, ajudou a criar mais negócio, em que 46% respondeu afirmativamente mesmo não revendendo dentro do grupo (37%), questão nº41, o que **confirma a Hipótese 2** (As rede ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico) e expressa a tabela 23. Pode-se verificar, na secção 6.3.4, se um dos principais factores de se integrar em rede se relaciona principalmente com a necessidade de escoar produto próprio, como supõe **Hipótese 2** (As redes ajudam a criar mais negócio entre os players do sector turístico).

Tabela 23 – Criação de mais negócio pela rede

	Frequency	Percent	Valid Percent
sem resposta	164	50,15	50,15
sim	149	46,27	46,27
não	14	4,28	2,17
Total	327	100	100

Para além disso 24,2% indica que a média da margem bruta, questão nº43, é entre os 11 e 15% e 43% dos inquiridos não respondeu, indicando a dificuldade que as agências de viagens têm em revelar os seus resultados mesmo sob o compromisso de confidencialidade (ver tabela 24).

Tabela 24 – Média de Margem bruta das agências de viagens

	Frequency	Percent	Valid Percent
sem resposta	139	43,17	43,17
ate 5%	14	3,73	3,73
de 6% a 10%	56	16,46	16,46
de 11% a 15%	78	24,22	24,22
mais de 15%	40	12,42	12,42
Total	327	100	100

Estes valores confirmam que a rede ajuda a aumentar a rentabilidade, **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade), pois a grande

maioria situa-se no 3º escalão de opção para resposta no questionário e que não são apenas as agências de viagens com menor facturação que se organizam em rede, como avançado em **Hipótese 5** (As agências de viagens que têm menor facturação são as que mais se integram em rede) **refutando-a**.

Quando comparado com o ano anterior, perguntou-se acerca do aumento da margem bruta com a entrada na rede, questão nº44, sendo que 57,4% dos inquiridos não respondeu, mas 41,6% indica que observou aumento como demonstrado na tabela 25, **confirmando a Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade), que afirma aumento de margem bruta e rentabilidade.

Tabela 25 – Aumento da margem com entrada na rede

	Frequency	Percent	Valid Percent
sem resposta	185	57,45	57,45
aumentou-a	134	41,61	41,61
diminuiu-a	8	0,93	0,93
Total	327	100	100

Quanto às expectativas de aumento de comissões nos próximos dois anos, questão nº46, a maior parte dos inquiridos

não respondeu e 36% indica que irão manter-se. Em relação ao número de reuniões por ano que os grupos organizam, questão nº47, cerca de 41% dos inquiridos não respondeu embora 28% refira que tem em média três reuniões por ano. Verificando a importância da integração em rede na área da distribuição turística, questão nº48, regista-se que 27% indicou que era “extremamente importante” como expressa a tabela 26.

Tabela 26 – Importância atribuída à integração em rede

	Frequency	Percent	Valid Percent
sem resposta	131	40,68	40,68
nada importante	5	0,62	0,62
importante	57	17,70	17,70
muito importante	49	14,60	14,60
extremamente importante	85	26,40	26,40
Total	327	100	100

Esta importância dada é o reflexo do acesso a mais e melhores serviços, bem como da melhoria da rentabilidade, através do aumento das comissões que usufruem com a entrada na rede, questão nº45, que

para 32% dos inquiridos regista-se no valor de 2% a 5%, embora 66% não tenha respondido. O valor mais relevante, como se pode verificar na tabela 27, é nos 2% com 10% das respostas e seguido de 4% com 9% de respostas. Estes valores de aumento **confirmam a Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade).

Tabela 27 – Valor de aumento de comissões com a entrada na rede

%	Frequency	Percent
,02	33	10,09
,03	17	5,28
,04	29	9,01
,05	23	7,14
,06	2	0,31
,10	2	0,31
,13	5	1,24
,15	2	0,31
sem resp	214	66,46
Total	327	100

Quando questionados se consideram a integração em rede importante porque contribui para o aumento de qualificação dos recursos humanos, questão nº49, cerca de 85% dos inquiridos respondeu afirmativamente (tabela 28), **confirmando a Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos) e justificado com as

respostas, referidas anteriormente, sobre o facto da rede proporcionar formação e as agências a aproveitarem reconhecendo-a como uma das vantagens e motivo de entrada na rede.

Tabela 28 – Contribuição da rede para a qualificação dos recursos humanos

	Frequency	Percent	Valid Percent
sem resposta	45	13,98	13,98
sim	273	84,78	84,78
não	9	1,24	1,24
Total	327	100	100

### 6.3 Análise de relação entre variáveis

Para completar a análise descritiva, prossegue-se a análise bivariada, que estabelece relação entre mais de duas variáveis utilizando os testes de amostra de independência do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) e análise de clusters. Segundo Pestana e Gageiro (2005), amostras independentes são a comparação de dois ou mais grupos de sujeitos da amostra. Quanto ao Qui-Quadrado, os mesmos autores referem-se a um teste que permite estudar a relação entre duas variáveis nominais ou entre uma variável ordinal e uma nominal com duas ou mais categorias. Seleccionou-se o teste do Qui-Quadrado de Pearson como método de avaliação da existência de correlação, que parte do pressuposto que se a hipótese é nula as duas variáveis são independentes, mas não indica o grau de relacionamento ou de associação entre elas (Hill e Hill, 2000). Para se definir o grau de relacionamento, é necessário o cálculo de um coeficiente de associação, que aqui se utiliza o Coeficiente de Contingência (C de Pearson), que nos permite analisar o grau de associação existente entre variáveis correlacionadas. As medidas de associação variam entre 0 e 1, ou seja, segundo Pestana e Gageiro (2005), desde a ausência de relação até à relação perfeita entre as variáveis. Devido à grande quantidade de informação obtida decidiu-se apresentar apenas algumas variáveis que após a aplicação dos testes de independência do Qui-Quadrado, foi possível rejeitar a hipótese nula de independência ( $H_0$ ), uma vez que o nível de significância se manifestou inferior a 0,05 revelando, assim, uma relação de dependência entre elas. A análise de Clusters permite detectar grupos homogêneos nos dados tendo como base variáveis qualitativas.

#### 6.3.1 Relação entre volume de negócios com a necessidade de estar em rede

Analisando o volume de negócio das agências de viagens (expurgados os valores das redes de política fechada), verifica-se que 38,2% dos balcões produz entre 1.000.001 e 1.500.000 €, passando de seguida para metade desses valores nos escalões de menos 500.000€ e entre 750.000 e 1.000.000€. Quando se cruza este volume de negócios com a pertença a uma rede colaborativa, no sentido de verificar se **as agências de viagens com volume de facturação mais baixo necessitam mais de se integrarem em rede para o crescimento, encontra-se exactamente o contrário. Os empresários com maior facturação são aqueles que potenciam mais as vantagens de pertencer à rede**, respondendo e **rejeitando a Hipótese 5** (As agências de viagens que têm menor facturação são as que mais se integram em rede). Os valores são significativos, pois 30,9% dos respondentes que pertencem a um Grupo de gestão, encontram-se num escalão de facturação entre 1.000.001 e 1.500.000€, seguido por 14,5% enquadrados em 750.000 e 1.000.000€. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor



Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) representando um nível de confiança de 95%, ou seja há uma confiança de 95% de que se toma a decisão acertada e a hipótese nula ( $H_0$ ). No nosso caso Asymp. Sig. (valor zero)  $< \alpha$  (0,05), Rejeitando  $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é bastante significativa (0,512). Ver tabela 29.

Tabela 29 – Relação volume negócios vs necessidade de integrar em rede

Relação Volume negócios vs necessidade de integração em rede

Crosstab						
Volume negócio vs Grupo Gestão			42c TipoGrpGGest			
			sem resposta	sim	não	Total
15 VolNeg	sem resposta	Count	4	2	2	8
		% of Total	2,4%	1,2%	1,2%	4,8%
	menos de 500.000	Count	5	12	9	26
		% of Total	3,0%	7,3%	5,5%	15,8%
	entre 500.001 e 750.000	Count	1	19		20
		% of Total	,6%	11,5%	,0%	12,1%
	entre 750.001 e 1.000.000	Count	1	24	1	26
		% of Total	,6%	14,5%	,6%	15,8%
	entre 1.000.001 e 1.500.000	Count		51	12	63
		% of Total	,0%	30,9%	7,3%	38,2%
	entre 1.500.001 e 5.000.000	Count	1	11		12
		% of Total	,6%	6,7%	,0%	7,3%
	entre 5.000.001 e 15.000.000	Count		8		8
		% of Total	,0%	4,8%	,0%	4,8%
	mais 15.000.001	Count	1	1		2
		% of Total	,6%	,6%	,0%	1,2%
Total		Count	13	128	24	165
		% of Total	7,9%	77,6%	14,5%	100,0%

Chi-Square Tests

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Symmetric Measures			
Pearson Chi-Square	58,734 <sup>a</sup>	14	,000	Nominal by Nominal	Contingency Coefficient		,512
Likelihood Ratio	57,010	14	,000	N of Valid Cases		165	,000
Linear-by-Linear Association	,133	1	,715				
N of Valid Cases	165						

### 6.3.2 Correlação entre expectativas positivas vs média idade vs estar em rede

Dentro do escalão de expectativa positiva **quanto ao aumento das vendas nos próximos 2 anos**, encontram-se dois grandes padrões de idades nas agências de viagens, o das agências de viagens mais experientes no mercado (50 anos de actividade) em cerca de 38,8% e das com cerca de 10 anos de actividade representando 3,1%. Ou seja, estas organizações consolidadas no mercado, sabem preparar-se e adaptar-se às mudanças de conjuntura, orientando e adaptando as suas estratégias (**Hipótese 4** - As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro), e portfólio em função das tendências de mercado, tornando-se assim resilientes (ver secção 6.2.1). O facto de estarem integradas em rede dá-lhes poder negocial, reduz-lhe custos, aumenta a qualidade de serviços e dos recursos humanos que fidelizam e atraem clientes (dados confirmados secção 6.2.3), o que contribui largamente para o optimismo verificado e confiança no futuro, respondendo em parte à **Hipótese 1** (As agências de viagens em rede têm acesso o serviços que dificilmente obteriam de forma isolada) e **Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade).

Tabela 30 – Expectativas positivas de vendas e média idades agências

Crosstab					
ano alvará		Tendencia Ventas 2 anos			
		sem resposta	aumentará	manter-se-á	diminuirá
1958	Count		125	2	2
	% of Total	,0%	38,8%	,6%	,6%
1959	Count				5
	% of Total	,0%	,0%	,0%	1,6%
1963	Count			3	
	% of Total	,0%	,0%	,9%	,9%
1965	Count				3
	% of Total	,0%	,0%	,0%	,9%
1979	Count				3
	% of Total	,0%	,0%	,0%	,9%
1980	Count				3
	% of Total	,0%	,0%	,0%	,9%
1981	Count		1		
	% of Total	,0%	,3%	,0%	,3%
1982	Count		2		
	% of Total	,0%	,6%	,0%	,6%
1983	Count				1
	% of Total	,0%	,0%	,0%	,3%
1984	Count		1		
	% of Total	,0%	,3%	,0%	,3%
1985	Count				3
	% of Total	,0%	,0%	,0%	,9%
1986	Count		2	2	
	% of Total	,0%	,6%	,6%	1,2%
1987	Count				1
	% of Total	,0%	,0%	,0%	,3%
1989	Count				1
	% of Total	,0%	,0%	,0%	,3%
1990	Count			1	
	% of Total	,0%	,0%	,3%	,3%
1991	Count		1		
	% of Total	,0%	,3%	,0%	,3%
1992	Count				6
	% of Total	,0%	,0%	,0%	1,9%
1993	Count		5		1
	% of Total	,0%	1,6%	,0%	,3%
1994	Count		4	2	8
	% of Total	,0%	1,2%	,6%	2,5%
1996	Count		2	3	
	% of Total	,0%	,6%	,9%	,9%
1997	Count		3	34	2
	% of Total	,0%	,9%	10,6%	,6%
1998	Count		10		2
	% of Total	,0%	3,1%	,0%	,6%
1999	Count	2		2	2
	% of Total	,6%	,0%	,6%	,6%
2000	Count		2	6	
	% of Total	,0%	,6%	1,9%	,0%
2001	Count		6		1
	% of Total	,0%	1,9%	,0%	,3%
2002	Count		6	1	3
	% of Total	,0%	1,9%	,3%	,9%
2003	Count		3	3	1
	% of Total	,0%	,9%	,9%	,3%
2004	Count			6	5
	% of Total	,0%	,0%	1,9%	1,6%
2005	Count		4	1	5
	% of Total	,0%	1,2%	,3%	1,6%
2006	Count		3	3	
	% of Total	,0%	,9%	,9%	,0%
2007	Count		8		
	% of Total	,0%	2,5%	,0%	,0%
2008	Count		2	1	2
	% of Total	,0%	,6%	,3%	,6%
Total	Count	2	190	67	63
	% of Total	,6%	59,0%	20,8%	19,6%

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson <sup>c</sup>	,405	,046	7,929	,000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearm	,411	,050	8,057	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		327			

De registar que o optimismo de crescimento de vendas advém, não de agências pouco maduras onde é normal esperar crescimento, mas de agências mais estáveis e experientes. O facto de estarem em rede contribui para o optimismo independentemente do tipo de agência. Sendo estas duas variáveis ordinais, foi necessário testar a sua correlação através do teste de Spearman, que tem uma escala de variação de [-1, 1]. O valor apurado foi de 0,411 portanto, uma razoável correlação entre as variáveis, ou seja, quanto maior a idade das agências maior é a expectativa de boas vendas nos próximos 2 anos (ver tabela 31).

Dentro deste escalão de expectativa positiva **quanto ao aumento dos Resultados Líquidos nos próximos 2 anos**, encontram-se dois grandes padrões de idades nas agências de viagens: 38,8% das agências de viagens mais experientes no mercado (50 anos de actividade) e 2,5% das com cerca de 10 anos de actividade.

Tabela 31 – Expectativas positivas de resultados líquidos e média idades agências

Sendo estas duas variáveis ordinais, foi necessário testar a sua correlação (tabela 31), através do teste de Spearman e o valor apurado foi de 0,439, portanto uma boa correlação entre as variáveis, ou seja, quanto maior a idade das agências maior é a expectativa de aumento de Resultados Líquidos nos próximos 2 anos revelando que estas organizações consolidadas no mercado, sabem adequar-se às novas regras do trade (redução de comissões), introduzindo novos serviços mais personalizados e de valor acrescentado, orientando a sua estratégia económica e financeira para modelos e processos de negócio mais rentáveis.

Crosstab					
ano alvará		Tendencias Resultados Líquidos 2 anos			
	resposta	aumentará	manter-se-á	diminuirá	Total
1958	Count	125	2	2	129
	% of Total	38,8%	,6%	,6%	40,1%
1959	Count			5	5
	% of Total	,0%	,0%	1,6%	1,6%
1963	Count		3		3
	% of Total	,0%	,9%	,0%	,9%
1965	Count			3	3
	% of Total	,0%	,0%	,9%	,9%
1979	Count			3	3
	% of Total	,0%	,0%	,9%	,9%
1980	Count			3	3
	% of Total	,0%	,0%	,9%	,9%
1981	Count	1			1
	% of Total	,3%	,0%	,0%	,3%
1982	Count	2			2
	% of Total	,6%	,0%	,0%	,6%
1983	Count			1	1
	% of Total	,0%	,0%	,3%	,3%
1984	Count	1			1
	% of Total	,3%	,0%	,0%	,3%
1985	Count			3	3
	% of Total	,0%	,0%	,9%	,9%
1986	Count	2	2		4
	% of Total	,6%	,6%	,0%	1,2%
1987	Count			1	1
	% of Total	,0%	,0%	,3%	,3%
1989	Count			1	1
	% of Total	,0%	,0%	,3%	,3%
1990	Count	1			1
	% of Total	,0%	,3%	,0%	,3%
1991	Count	1			1
	% of Total	,3%	,0%	,0%	,3%
1992	Count	1		5	6
	% of Total	,3%	,0%	1,6%	1,9%
1993	Count	1	5		6
	% of Total	,3%	1,6%	,0%	1,9%
1994	Count	2	4	8	14
	% of Total	,6%	1,2%	2,5%	4,3%
1996	Count	1	1	3	5
	% of Total	,3%	,3%	,9%	1,6%
1997	Count	3	34	2	39
	% of Total	,9%	10,6%	,6%	12,1%
1998	Count	8	3	1	12
	% of Total	2,5%	,9%	,3%	3,7%
1999	Count	2	2	2	6
	% of Total	,6%	,6%	,6%	1,9%
2000	Count	1	7		8
	% of Total	,3%	2,2%	,0%	2,5%
2001	Count	5	1	1	7
	% of Total	1,6%	,3%	,3%	2,2%
2002	Count	3	4	3	10
	% of Total	,9%	1,2%	,9%	3,1%
2003	Count	3	3	1	7
	% of Total	,9%	,9%	,3%	2,2%
2004	Count		6	5	11
	% of Total	,0%	1,9%	1,6%	3,4%
2005	Count	2	3	5	10
	% of Total	,6%	,9%	1,6%	3,1%
2006	Count	3	3		6
	% of Total	,9%	,9%	,0%	1,9%
2007	Count	1	7		8
	% of Total	,3%	2,2%	,0%	2,5%
2008	Count	2	1	2	5
	% of Total	,6%	,3%	,6%	1,6%
Total	Count	8	80	60	327
	% of Total	2,5%	24,8%	18,6%	100,0%

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson	,412	,048	8,089	,000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearm	,439	,051	8,736	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		327			

### 6.3.3 Relação entre facturação e principais objectivos da agência

As expectativas das Agências de Viagens revelam que pretendem mais do que sobreviver, querendo liderar através de objectivos concretos de acréscimo de lucros (74,8%), e crescer em número de balcões (71,7%), tal como referido na secção 6.2.1. Associando esta informação com o Volume de negócios, pode observar-se quais as que têm mais pretensão, as de maior ou menor volume de vendas? **A expectativa inicial era de que as empresas enquadradas em escalões de negócio mais reduzidos, teriam maior ambição de objectivos, maior necessidade de adoptarem novas estratégias e novos objectivos para sobreviverem e daí a necessidade de se integrarem em rede. Os resultados foram surpreendentes, pois revelam exactamente o contrário, rejeitando a Hipótese 5** (As agências de viagens que têm menor facturação são as que mais se integram em rede). Ou seja, significa que as agências adoptam novos objectivos e estratégias não para sobreviverem, mas sim para continuarem a crescer, ganhar mais lucros, maior qualidade de serviço e independentemente da sua situação financeira e do seu volume de negócios. Qualquer tipo de agência sente e reconhece a necessidade de se integrar e organizar em rede para os ajudar no cumprimento dos objectivos referidos e premissas, também referenciados na revisão bibliográfica, cap 3, secção 3.2 e 3.3 e cap.4, secção 4.2.8 e 4.3.

- ★ Quanto ao **objectivo obter mais lucros**, e considerando a amostra integral, observa-se (tabela 32) que são as empresas no escalão maior de volume de negócio que ambicionam mais resultados financeiros.

Quando analisada a informação da amostra, verifica-se que dos 74,8% respondentes que indicaram a opção “aumentar lucros” como principal objectivo da empresa, 48,4% deles concentra-se no escalão de “mais 15.000.001€, seguido de 12,1% no escalão “entre 1.000.001 e 1.500.000€”. O grau de independência entre estas variáveis, dado por Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson é muito próximo de zero. Ligando este valor ao nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ), ou seja o Asymp. Sig. (muito próximo de zero)  $< \alpha$  (0,05), pelo que Rejeita-se  $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é bastante significativa (0,608), revelando que quanto maior o volume de negócios maior a ambição de fazer crescer os lucros. Este resultado parece lógico, pois empresas com forte “músculo” financeiro, organizacional e tecnológico, bem implantadas no seu mercado e com clientes já fidelizados, enfrentam a globalização com mais resiliência, conseguindo alcançar vantagens competitivas face aos seus congéneres com menores recursos.

Tabela 32 – Volume de Negócio vs Principal Objectivo aumentar Lucros

Amostra integral						Amostra expurgada Redes Política Fechada					
Volume Neg		Obj. AV Lucros				Volume Negocio		Obj. AV Lucros			
		0	sim	não	Total			0	sim	não	Total
sem resposta	Count	2	2	4	8	sem resposta	Count	2	2	4	8
	% of Total	,6%	,6%	1,2%	2,5%		% of	1,2%	1,2%	2,4%	4,8%
menos de 500.000	Count		10	16	26	menos de 500.000	Count		10	16	26
	% of Total	,0%	3,1%	5,0%	8,1%		% of	,0%	6,1%	9,7%	15,8%
entre 500.001 e 750.000	Count	2	15	3	20	entre 500.001 e 750.000	Count	2	15	3	20
	% of Total	,6%	4,7%	,9%	6,2%		% of	1,2%	9,1%	1,8%	12,1%
entre 750.001 e 1.000.000	Count		5	21	26	entre 750.001 e 1.000.000	Count		5	21	26
	% of Total	,0%	1,6%	6,5%	8,1%		% of	,0%	3,0%	12,7%	15,8%
entre 1.000.001 e 1.500.000	Count	1	39	26	66	entre 1.000.001 e 1.500.000	Count	1	39	23	63
	% of Total	,3%	12,1%	8,1%	20,5%		% of	,6%	23,6%	13,9%	38,2%
entre 1.500.001 e 5.000.000	Count		12		12	entre 1.500.001 e 5.000.000	Count		12		12
	% of Total	,0%	3,7%	,0%	3,7%		% of	,0%	7,3%	,0%	7,3%
entre 5.000.001 e 15.000.000	Count		2	6	8	entre 5.000.001 e 15.000.000	Count		2	6	8
	% of Total	,0%	,6%	1,9%	2,5%		% of	,0%	1,2%	3,6%	4,8%
mais 15.000.001	Count		156		156	mais 15.000.001	Count		2		2
	% of Total	,0%	48,4%	,0%	48,4%		% of	,0%	1,2%	,0%	1,2%
Total	Count	5	241	76	327	Total	Count	5	87	73	165
	% of Total	1,6%	74,8%	23,6%	100,0%		% of	3,0%	52,7%	44,2%	100,0%

Chi-Square Tests			
Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	188,524	14	1,201E-32
Likelihood Ratio	187,958	14	1,565E-32
Linear-by-Linear Association	58,170	1	2,404E-14
N of Valid Cases	327		
Symmetric Measures			
	Value	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Contingency	,608	,000
	N of Valid Cases	327	

Chi-Square Tests			
Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58,595 <sup>a</sup>	14	,000
Likelihood Ratio	58,389	14	,000
Linear-by-Linear Association	,579	1	,447
N of Valid Cases	165		
Symmetric Measures			
	Value	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Contingency	,512	,000
	N of Valid Cases	165	

Analisando a perspectiva das agências de viagens independentes, observa-se que dos 52,7% respondentes que indicaram “aumentar lucros” como principal objectivo da empresa, 23,6% concentra-se no escalão “entre 1.000.001 e 1.500.000€”, logo seguido com 9,1% no intervalo “entre 500.001 e 750.000€”. Este resultado demonstra que independentemente do volume de negócio, a ambição de aumentar lucros é genuína para ambas as realidades, com a ressalva da dimensão desse acréscimo que não cabe dentro deste estudo.

- ★ Quanto ao **objectivo crescer**, o paradigma repete-se, segundo se verifica na tabela 33. São as empresas do escalão de maior volume de negócio (mais 1.5000.001€) que mais ambicionam crescer. Dos 71,7% dos respondentes que indicaram crescer como principal objectivo da empresa, 48,1% concentra-se no escalão de “mais 15.000.001€”. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson muito próximo de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com Asymp. Sig. (muito próximo de zero)  $< \alpha$  (0,05), Rejeita-se H0, logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é bastante significativa (0,635), revelando que quanto maior o volume de negócios maior a ambição de crescer. Este resultado parece lógico, pois empresas com forte rede de contactos e de parcerias reúnem condições mais

favoráveis de ganhar dimensão através da internacionalização, expandindo os seus interesses comerciais pelo mundo.

Tabela 33 – Volume de Negócio vs Principal Objectivo Crescer

Amostra integral

Volume Neg		Obj. AV Crescer			
		0	sim	não	Total
sem resposta	Count	2	6		8
	% of Total	,6%	1,9%	,0%	2,5%
menos de 500.000	Count		20	6	26
	% of Total	,0%	6,2%	1,9%	8,1%
entre 500.001 e 750.000	Count	2	16	2	20
	% of Total	,6%	5,0%	,6%	6,2%
entre 750.001 e 1.000.000	Count		8	18	26
	% of Total	,0%	2,5%	5,6%	8,1%
entre 1.000.001 e 1.500.000	Count		22	44	66
	% of Total	,0%	6,8%	13,7%	20,5%
entre 1.500.001 e 5.000.000	Count		2	10	12
	% of Total	,0%	,6%	3,1%	3,7%
entre 5.000.001 e 15.000.000	Count		2	6	8
	% of Total	,0%	,6%	1,9%	2,5%
mais 15.000.001	Count		155	1	156
	% of Total	,0%	48,1%	,3%	48,4%
Total	Count	4	231	87	327
	% of Total	1,2%	71,7%	27,0%	100,0%

Amostra expurgada Redes Política Fechada

Volume Negócio		Obj. AV Crescer			
		0	sim	não	Total
sem resposta	Count	2	6		8
	% of	1,2%	3,6%	,0%	4,8%
menos de 500.000	Count		20	6	26
	% of	,0%	12,1%	3,6%	15,8%
entre 500.001 e 750.000	Count	2	16	2	20
	% of	1,2%	9,7%	1,2%	12,1%
entre 750.001 e 1.000.000	Count		8	18	26
	% of	,0%	4,8%	10,9%	15,8%
entre 1.000.001 e 1.500.000	Count		19	44	63
	% of	,0%	11,5%	26,7%	38,2%
entre 1.500.001 e 5.000.000	Count		2	10	12
	% of	,0%	1,2%	6,1%	7,3%
entre 5.000.001 e 15.000.000	Count		2	6	8
	% of	,0%	1,2%	3,6%	4,8%
mais 15.000.001	Count		1	1	2
	% of	,0%	,6%	,6%	1,2%
Total	Count	4	74	87	165
	% of	2,4%	44,8%	52,7%	100,0%

Chi-Square Tests

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	217,477	14	1,448E-38
Likelihood Ratio	205,586	14	3,961E-36
Linear-by-Linear Association	21,089	1	,000
N of Valid Cases	327		

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency	,635
	N of Valid Cases	327

Chi-Square Tests

Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68,199 <sup>a</sup>	14	,000
Likelihood Ratio	65,335	14	,000
Linear-by-Linear Association	38,239	1	,000
N of Valid Cases	165		

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency	,541
	N of Valid Cases	165

Por outro lado, se analisar apenas os objectivos das agências de viagens independentes, dos 44,8% dos respondentes que indicaram “crescer” como principal objectivo da empresa, 11,5% concentra-se no escalão de “entre 1.000.001 e 1.500.000€”. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com Asymp. Sig. (zero) <  $\alpha$  (0,05), Rejeita-se H0, logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é medianamente significativa (0,541), revelando que quanto maior o volume de negócios maior a ambição de crescer. Este resultado parece também lógico para este perfil, não havendo grandes diferenças em termos de vontade de crescer, embora, provavelmente, não com internacionalização mas fazendo uma cobertura nacional mais capilar.

- ★ Quanto ao **objectivo Qualidade Serviço**, são as empresas do escalão de maior volume de negócio (mais 1.5000.001€) que mais ambicionam melhorar a qualidade do serviço. Dos 50,3% dos respondentes que indicaram a “Qualidade de Serviço” como principal objectivo da empresa, 37,6% concentra-se no escalão de “mais 15.000.001€”. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui

Quadrado de Pearson muito próximo de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) o Asymp. Sig. (muito próximo de zero)  $< \alpha$  (0,05) conduz a Rejeitar-se  $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é medianamente significativa (0,548), revelando que há uma forte preocupação na qualidade do serviço prestado. Este resultado parece lógico, pois as grandes redes de política fechada, para manterem um posicionamento de excelência, praticam normas qualidade certificadas, seguindo padrões de nível internacional, respondendo a **Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos). Ver tabela 34.

Tabela 34 – Volume de Negócio vs Principal Objectivo Aumentar qualidade serviço

Tabela 34 – Volume de Negócio vs. Tipo de Objetivo Alimentar Qualidade Serviço

Amostra integral

Volume Neg

Obj. AV QServiço

0

sim

não

Total

sem resposta

Count

2

4

2

8

% of Total

,6%

1,2%

,6%

2,5%

menos de 500.000

Count

11

15

26

% of Total

,0%

3,4%

4,7%

8,1%

entre 500.001 e 750.000

Count

2

4

14

20

% of Total

,6%

1,2%

4,3%

6,2%

entre 750.001 e 1.000.000

Count

8

18

26

% of Total

,0%

2,5%

5,6%

8,1%

entre 1.000.001 e 1.500.000

Count

1

10

55

66

% of Total

,3%

3,1%

17,1%

20,5%

entre 1.500.001 e 5.000.000

Count

2

10

12

% of Total

,0%

,6%

3,1%

3,7%

entre 5.000.001 e 15.000.000

Count

2

6

8

% of Total

,0%

,6%

1,9%

2,5%

mais 15.000.001

Count

121

35

156

% of Total

,0%

37,6%

10,9%

48,4%

Total

Count

5

162

155

327

% of Total

1,6%

50,3%

48,1%

100,0%

Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

Value

df

Asymp. Sig. (2-sided)

Pearson Chi-Square

138,430

14

1,455E-22

Likelihood Ratio

122,557

14

1,984E-19

Linear-by-Linear Association

26,515

1

2,615E-07

N of Valid Cases

327

Symmetric Measures

Nominal by Nominal

Contingency

Value

,548

Approx. Sig.

,000

N of Valid Cases

327

Amostra expurgada Redes Política Fechada

Volume Negócio

23e ObjAVQServiço

0

sim

não

Total

sem resposta

Count

2

4

2

8

% of

1,2%

2,4%

1,2%

4,8%

menos de 500.000

Count

11

15

26

% of

,0%

6,7%

9,1%

15,8%

entre 500.001 e 750.000

Count

2

4

14

20

% of

1,2%

2,4%

8,5%

12,1%

entre 750.001 e 1.000.000

Count

8

18

26

% of

,0%

4,8%

10,9%

15,8%

entre 1.000.001 e 1.500.000

Count

1

7

55

63

% of

,6%

4,2%

33,3%

38,2%

entre 1.500.001 e 5.000.000

Count

2

10

12

% of

,0%

1,2%

6,1%

7,3%

entre 5.000.001 e 15.000.000

Count

2

6

8

% of

,0%

1,2%

3,6%

4,8%

mais 15.000.001

Count

1

1

2

% of

,0%

,6%

,6%

1,2%

Total

Count

5

39

121

165

% of

3,0%

23,6%

73,3%

100,0%

Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

Value

df

Asymp. Sig. (2-sided)

Pearson Chi-Square

36,002<sup>a</sup>

14

,001

Likelihood Ratio

29,729

14

,008

Linear-by-Linear Association

12,949

1

,000

N of Valid Cases

165

Symmetric Measures

Nominal by Nominal

Contingency

Value

,423

Approx. Sig.

,001

N of Valid Cases

165

Observando a amostra expurgada das grandes organizações de política fechada/verticalizada, dos 23,6% dos respondentes que indicaram a “Qualidade de Serviço” como principal objectivo da empresa, 6,7% concentra-se no escalão de “menos 500.00€”. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson de 0,001. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) o Asymp. Sig. (0,001)  $< \alpha$  (0,05) o que conduz a Rejeitar  $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é medianamente significativa (0,423), revelando que

há uma preocupação na qualidade do serviço prestado. Este resultado parece indicar a qualidade de serviço como factor diferenciador para as pequenas e médias empresas.

- ★ Quanto ao **objectivo Inovar**, são as empresas do escalão de maior volume de negócio (mais 1.5000.001€) que possuem melhores valores. Dos 48,1% dos respondentes que indicaram “Inovar” como principal objectivo da empresa, 37,6% concentra-se no escalão de “mais 15.000.001€”. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, na tabela 35, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson muito próximo de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com Asymp. Sig. (muito próximo de zero)  $< \alpha$  (0,05), Rejeita-se  $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é fortemente significativa (0,582), revelando que quanto maior o volume de negócios maior a ambição de inovar. Este é um resultado expectável, pois as grandes organizações reúnem as melhores condições de acesso às tecnologias e a modelos e processos de negócio, funcionando em redes verticais, horizontais e diagonais, com outros parceiros dentro e fora do core, sempre com o objectivo de transmitir ao mercado uma imagem de modernidade.

Tabela 35 – Volume de Negócio vs Principal Objectivo Inovar

Amostra integral						Amostra expurgada Redes Política Fechada					
Volume Neg		Obj. AV Inovar				Volume Negócio		ObjAVInovar			
		0	sim	não	Total			0	sim	não	Total
sem resposta	Count	2	4	2	8	sem resposta	Count	2	4	2	8
	% of Total	,6%	1,2%	,6%	2,5%		% of	1,2%	2,4%	1,2%	4,8%
menos de 500.000	Count	13	13	26	26	menos de 500.000	Count	13	13	26	26
	% of Total	,0%	4,0%	4,0%	8,1%		% of	,0%	7,9%	7,9%	15,8%
entre 500.001 e 750.000	Count	2	6	12	20	entre 500.001 e 750.000	Count	2	6	12	20
	% of Total	,6%	1,9%	3,7%	6,2%		% of	1,2%	3,6%	7,3%	12,1%
entre 750.001 e 1.000.000	Count	2	24	26	26	entre 750.001 e 1.000.000	Count	2	24	24	26
	% of Total	,0%	,6%	7,5%	8,1%		% of	,0%	1,2%	14,5%	15,8%
entre 1.000.001 e 1.500.000	Count	1	5	60	66	entre 1.000.001 e 1.500.000	Count	1	5	57	63
	% of Total	,3%	1,6%	18,6%	20,5%		% of	,6%	3,0%	34,5%	38,2%
entre 1.500.001 e 5.000.000	Count	2	10	12	12	entre 1.500.001 e 5.000.000	Count	2	10	12	12
	% of Total	,0%	,6%	3,1%	3,7%		% of	,0%	1,2%	6,1%	7,3%
entre 5.000.001 e 15.000.000	Count	2	6	8	8	entre 5.000.001 e 15.000.000	Count	2	6	8	8
	% of Total	,0%	,6%	1,9%	2,5%		% of	,0%	1,2%	3,6%	4,8%
mais 15.000.001	Count	121	35	156	156	mais 15.000.001	Count	1	1	2	2
	% of Total	,0%	37,6%	10,9%	48,4%		% of	,0%	,6%	,6%	1,2%
Total	Count	5	155	162	327	Total	Count	5	35	125	165
	% of Total	1,6%	48,1%	50,3%	100,0%		% of	3,0%	21,2%	75,8%	100,0%

Chi-Square Tests				Chi-Square Tests			
Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	165,055	14	6,814E-28	Pearson Chi-Square	49,724 <sup>a</sup>	14	,000
Likelihood Ratio	156,646	14	3,349E-26	Likelihood Ratio	42,600	14	,000
Linear-by-Linear Association	27,871	1	1,297E-07	Linear-by-Linear Association	19,292	1	,000
N of Valid Cases	327			N of Valid Cases	165		
Symmetric Measures				Symmetric Measures			
	Value	Approx. Sig.			Value	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Contingency	,582	,000	Nominal by Nominal	Contingency	,481	,000
	N of Valid Cases	327			N of Valid Cases	165	



Dos 21,2% dos respondentes que indicaram “Inovar” como principal objectivo da empresa 7,9% concentra-se no escalão de “menos 500.000€”. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com Asymp. Sig. (zero)  $< \alpha$  (0,05), Rejeita-se  $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é medianamente significativa (0,481), revelando que quanto maior o volume de negócios maior a ambição de inovar. Este resultado é revelador da consciência dos empresários das pequenas empresas em construir produtos, modelos de negócio e processos inovadores, como ferramenta de criação de vantagens competitivas.

Quanto ao **objectivo de aumentar a quota de mercado**, os valores concentram-se no escalão mais elevado (ver tabela 36). Dos 42,9% dos respondentes que indicaram aquela meta 37,6% concentra-se no escalão de “mais 15.000.001€”. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson muito próximo de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com Asymp. Sig. (muito próximo de zero)  $< \alpha$  (0,05), Rejeita-se  $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é fortemente significativa (0,611), revelando que quanto maior o volume de negócios maior a ambição de ganhar share.

Dos 9,1% dos respondentes que indicaram aquela meta 3,6% concentra-se no escalão de “menos 500.000€”. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com Asymp. Sig. (zero)  $< \alpha$  (0,05), Rejeita-se  $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é moderadamente significativa (0,433), revelando que a quota de mercado tem pouca expressão nas suas ambições.

Tabela 36 – Volume de Negócio vs Principal Objectivo aumentar quota de mercado

Amostra integral						Amostra expurgada Redes Política Fechada					
Volume Neg		Obj. AV Quota Mercado				Volume Negócio		23f ObjAVQMer			
		0	sim	não	Total			0	sim	não	Total
sem resposta	Count	2	2	4	8	sem resposta	Count	2	2	4	8
	% of Total	,6%	,6%	1,2%	2,5%		% of	1,2%	1,2%	2,4%	4,8%
menos de 500.000	Count		6	20	26	menos de 500.000	Count		6	20	26
	% of Total	,0%	1,9%	6,2%	8,1%		% of	,0%	3,6%	12,1%	15,8%
entre 500.001 e 750.000	Count	2		18	20	entre 500.001 e 750.000	Count	2		18	20
	% of Total	,6%	,0%	5,6%	6,2%		% of	1,2%	,0%	10,9%	12,1%
entre 750.001 e 1.000.000	Count		1	25	26	entre 750.001 e 1.000.000	Count		1	25	26
	% of Total	,0%	,3%	7,8%	8,1%		% of	,0%	,6%	15,2%	15,8%
entre 1.000.001 e 1.500.000	Count	1	6	59	66	entre 1.000.001 e 1.500.000	Count	1	3	59	63
	% of Total	,3%	1,9%	18,3%	20,5%		% of	,6%	1,8%	35,8%	38,2%
entre 1.500.001 e 5.000.000	Count		2	10	12	entre 1.500.001 e 5.000.000	Count		2	10	12
	% of Total	,0%	,6%	3,1%	3,7%		% of	,0%	1,2%	6,1%	7,3%
entre 5.000.001 e 15.000.000	Count			8	8	entre 5.000.001 e 15.000.000	Count			8	8
	% of Total	,0%	,0%	2,5%	2,5%		% of	,0%	,0%	4,8%	4,8%
mais 15.000.001	Count		121	35	156	mais 15.000.001	Count		1	1	2
	% of Total	,0%	37,6%	10,9%	48,4%		% of	,0%	,6%	,6%	1,2%
Total	Count	5	138	179	327	Total	Count	5	15	145	165
	% of Total	1,6%	42,9%	55,6%	100,0%		% of	3,0%	9,1%	87,9%	100,0%

Chi-Square Tests				Chi-Square Tests			
Chi-Square Tests	Value	df	Sig. (2-sided)	Chi-Square Tests	Value	df	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	191,625	14	2,806E-33	Pearson Chi-Square	38,117 <sup>a</sup>	14	,000
Likelihood Ratio	192,207	14	2,136E-33	Likelihood Ratio	30,287	14	,007
Linear-by-Linear Association	62,205	1	3,096E-15	Linear-by-Linear Association	7,725	1	,005
N of Valid Cases	327			N of Valid Cases	165		

Symmetric Measures			Symmetric Measures		
	Value	Approx. Sig.		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency	,611	,000	Nominal by Nominal Contingency	,433	,000
N of Valid Cases	327		N of Valid Cases	165	

Quanto ao **objectivo Sobreviver**, quer numa amostra quer na outra os escalões coincidem. Este objectivo não faz parte dos planos das grandes empresas, pois elas querem muito mais. Dos 12,4% dos respondentes que indicaram sobreviver como principal objectivo 5,3% concentra-se no escalão de “entre 750.001 e 1.000.000”. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson muito próximo de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com Asymp. Sig. (muito próximo de zero)  $< \alpha$  (0,05), Rejeita-se  $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é bastante significativa (0,593), revelando que quanto menor o volume de negócios maior a ambição de sobreviver (tabela 37).

Na amostra expurgada, dos 24,2% dos respondentes que indicaram “sobreviver” como principal objectivo 10,3% concentra-se no escalão de “entre 750.001 e 1.000.000” e 6,1% no intervalo “entre 1.000.001 e 1.500.000€”. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com Asymp. Sig. (zero)  $< \alpha$  (0,05), Rejeita-se  $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é

fortemente significativa (0,547), revelando que quanto menor o volume de negócios maior a ambição de sobreviver.

Tabela 37 – Volume de Negócio vs Principal Objectivo sobreviver

Amostra integral						Amostra expurgada Redes Política Fechada					
Volume Neg		Obj. AV Sobrev				Volume Negócio		23c ObjAVSobrev			
		0	sim	não	Total			0	sim	não	Total
sem resposta	Count	2		6	8	sem resposta	Count	2		6	8
	% of Total	,6%	,0%	1,9%	2,5%		% of	1,2%	,0%	3,6%	4,8%
menos de 500.000	Count		5	21	26	menos de 500.000	Count		5	21	26
	% of Total	,0%	1,6%	6,5%	8,1%		% of	,0%	3,0%	12,7%	15,8%
entre 500.001 e 750.000	Count	2	1	17	20	entre 500.001 e 750.000	Count	2	1	17	20
	% of Total	,6%	,3%	5,3%	6,2%		% of	1,2%	,6%	10,3%	12,1%
entre 750.001 e 1.000.000	Count		17	9	26	entre 750.001 e 1.000.000	Count		17	9	26
	% of Total	,0%	5,3%	2,8%	8,1%		% of	,0%	10,3%	5,5%	15,8%
entre 1.000.001 e 1.500.000	Count		10	56	66	entre 1.000.001 e 1.500.000	Count		10	53	63
	% of Total	,0%	3,1%	17,4%	20,5%		% of	,0%	6,1%	32,1%	38,2%
entre 1.500.001 e 5.000.000	Count		1	11	12	entre 1.500.001 e 5.000.000	Count		1	11	12
	% of Total	,0%	,3%	3,4%	3,7%		% of	,0%	,6%	6,7%	7,3%
entre 5.000.001 e 15.000.000	Count		6	2	8	entre 5.000.001 e 15.000.000	Count		6	2	8
	% of Total	,0%	1,9%	,6%	2,5%		% of	,0%	3,6%	1,2%	4,8%
mais 15.000.001	Count			156	156	mais 15.000.001	Count			2	2
	% of Total	,0%	,0%	48,4%	48,4%		% of	,0%	,0%	1,2%	1,2%
Total	Count	4	40	278	327	Total	Count	4	40	121	165
	% of Total	1,2%	12,4%	86,3%	100,0%		% of	2,4%	24,2%	73,3%	100,0%

Chi-Square Tests				Chi-Square Tests			
Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Chi-Square Tests	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	174,253	14	9,454E-30	Pearson Chi-Square	70,531 <sup>a</sup>	14	,000
Likelihood Ratio	122,905	14	1,695E-19	Likelihood Ratio	58,443	14	,000
Linear-by-Linear Association	35,342	1	2,766E-09	Linear-by-Linear Association	,130	1	,718
N of Valid Cases	327			N of Valid Cases	165		
Symmetric Measures				Symmetric Measures			
	Value	Approx. Sig.			Value	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Contingency	,593	,000	Nominal by Nominal	Contingency	,547	,000
	N of Valid Cases	327			N of Valid Cases	165	

### 6.3.4 Correlação entre o tipo de agência e tipo de interesse na rede

Para avaliar a relação existente entre a tipologia das agências de viagens e as razões de integração num grupo, procede-se a uma análise inferencial multivariada dos dados, de modo a responder a questões do tipo 'Qual a relação do factor escoamento de produto, por tipologia de agência de viagens quando pertencentes a uma rede colaborativa?'.

Para aproveitar todas as vantagens dos dados, efectuaram-se análises multivariadas do tipo Qui Quadrado de Pearson, dado que ambas as variáveis são nominais, testando um número significativo de hipóteses (conjunto de procedimentos para se calcular a probabilidade da diferença entre duas médias ou duas percentagens) e seus Coeficientes de Contingência (é uma medida de afinidade, associação ou dependência, variando entre 0 e 1 e quanto mais perto estiver da unidade, maior a associação entre variáveis). Só se calcula este coeficiente se as variáveis não forem independentes. Este teste de significância avalia a hipótese das variáveis serem independentes

(H0). Quando Asymp. Sig. >  $\alpha$  não se rejeita H0, logo as variáveis são independentes ou a associação entre elas não é significativa.

Tabela 38 – Tipo agência e principal interesse em integrar em rede

outgoing	RazãoUnirEscoar			Total
	0	sim	nao	
sim	125	11	179	315
não	11		1	12
Total	131	11	180	327

Chi-Square Tests			
	Value	df	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,028a	2	,049
Likelihood Ratio	6,345	2	,042
Linear-by-Linear	5,681	1	,017
N of Valid Cases	327		

Symmetric Measures		
	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency	,136	,049
N of Valid	327	

A única tipologia de Agência de Viagens com resultados merecendo algum significado foi o Outgoing (ver fig. 38). Demonstram que dos 315 respondentes, apenas 11 afirmam que a maior razão de pertencer a uma rede é o escoamento do produto. A variável Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson revela um valor de 0,049. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) representando um nível de confiança de 95%, ou seja há uma confiança de 95% de que se toma a decisão acertada e a hipótese 0 (H0). No nosso caso Asymp. Sig. (0,049) <  $\alpha$  (0,05), Rejeitando H0, logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é moderadamente significativa.

A tabela 39 corrobora estas conclusões, **revelando que a razão principal em pertencer a uma rede colaborativa não é escoar produto, mas sim para obter benefícios como aumentar o poder negocial, aceder a facilidades e serviços de formação, aumentar a qualidade de serviço e usufruir de GDS free.**

Tabela 39 – Associação entre variáveis do tipo agência e principal interesse em integrar em rede

Variáveis	Frequências cruzadas	Asymp. Sig. Pearson Qui-Quadrado	H0 = Variáveis independentes	Coefficiente Contingência	Resultados
Poder negocial	148 / 315	0,048	<b>0,048 &lt; 0,05</b>	0,136	Rejeita H0 i. é, as variáveis não são independentes e o seu nível de associação moderado.
Facilidades formação	134 / 315	0,037	<b>0,037 &lt; 0,05</b>	0,142	
Qualidade serviço	116 / 315	0,041	<b>0,041 &lt; 0,05</b>	0,14	
GDS free	114 / 315	0,041	<b>0,041 &lt; 0,05</b>	0,139	

Quando se aprofunda mais esta relação verifica-se que são as Agências de Viagens de Outgoing que mais associação possui com estas

quatro variáveis. A variável Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson revela um valor de 0,048 a 0,041. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) representando um nível de confiança de 95%, ou seja, há uma confiança de 95% de que se toma a decisão acertada e a hipótese 0 (H0). Neste caso Asymp. Sig. (0,048; 0,037; 0,041; 0,041) <  $\alpha$  (0,05), Rejeitando H0, logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é moderadamente significativa.

Pelos resultados apontados acima, o objectivo principal em pertencer a uma rede colaborativa não é “escoar produto”, existindo outras de importância maior. No sentido de confirmar esta informação segmentada, procedeu-se ao cruzamento simultâneo destas variáveis, concluindo que apenas 18,2% (2) Agências de Viagens das 11 que utilizam as redes para escoar produto, pertencem a um Grupo de gestão (tabela 40).

Tabela 40 – Relação entre variáveis pertencer a rede e ter produto próprio

### 6.3.5 Relação entre redução de custos, aumento de formação e integração em rede

No que concerne às acções estratégicas a encetar em breve pelas agências de viagens (nas áreas de investimento na infra-estrutura interna que conduza a redução de custos e em investimentos na

formação), conjugada com a sua integração em redes colaborativas, verificam-se realidades diferentes em função do tipo de rede.

Tabela 41 – Relação integração em rede vs redução custos

Investimento na reestruturação interna / redução Custos	Tipo Grupo: Grupo Gestão			
	sem resposta	sim	não	Total
1 Count	1	70	5	76
% of	,4%	28,5%	2,0%	30,9%
2 Count	3	10		13
% of	1,2%	4,1%	,0%	5,3%
3 Count	123	6	4	133
% of	50,0%	2,4%	1,6%	54,1%
4 Count		13	2	15
% of	,0%	5,3%	,8%	6,1%
5 Count	1	3	2	6
% of	,4%	1,2%	,8%	2,4%
6 Count		2		2
% of	,0%	,8%	,0%	,8%
8 Count			1	1
% of	,0%	,0%	,4%	,4%
Total Count	128	104	14	246
% of	52,0%	42,3%	5,7%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	222,428	12	7,444E-41
Likelihood Ratio	256,782	12	5,261E-48
Linear-by-Linear Association	24,794	1	6,380E-07
N of Valid Cases	246		

Symmetric Measures			
	Value	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Contingenc	,689	,000
	N of Valid	246	

Assim, se se analisar o **Investimento na reestruturação interna / redução Custos**, verifica-se, consoante demonstra tabela 41, que os valores mais significativos se encontram apenas num dos tipos de grupo: Grupo de gestão, ajudando a **confirmar a Hipótese 3** (A estrutura em rede nas agências de viagens traz-lhes vantagens competitivas e permite-lhes aumentar a rentabilidade) e **Hipótese 4** (As agências de viagens adoptam novas estratégias e objectivos para sobreviverem no futuro).

Na amostra responderam 246 balcões em que 42,3% considera que a pertença a um Grupo de gestão favorece a redução de custos, tendo 28,5% colocado em 1º lugar. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson de próximo de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com **Asymp. Sig. (próximo de zero) <  $\alpha$  (0,05)**, Rejeita-se **H0**, logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é fortemente significativa (0,689), revelando que a pertença a um grupo de gestão facilita a redução de custos.

Assim, ao analisar o **Investimento em Formação dos Recursos Humanos**, verifica-se que os valores mais significativos se concentram em três tipos de grupo: Grupo de gestão; Grupo Franchisado e Integração Horizontal de Agências de Viagens, ajudando a **confirmar a Hipótese 6** (A organização em rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos), ver tabela 42.

Tabela 42 – Relação integração em rede vs formação

Investimento em Formação dos Recursos Humanos																	
Investimento Formação		Tipo Grupo: Grupo Gestão				Investimento Formação		Tipo Grupo: Franchisado				Investimento Formação		Tipo Grupo: Integração Horizontal			
		sem resposta	sim	não	Total			sem resposta	sim	não	Total			sem resposta	sim	não	Total
1	Count	1	2		3	1	Count	1	2		3	1	Count	1	2		3
	% of Total	,3%	,7%	,0%	1,0%		% of Total	,3%	,0%	,7%	1,0%		% of Total	,3%	,0%	,7%	1,0%
2	Count	1	13	1	15	2	Count	1	14	15	15	2	Count	3	12	15	15
	% of Total	,3%	4,5%	,3%	5,2%		% of Total	,3%	,0%	4,9%	5,2%		% of Total	1,0%	,0%	4,2%	5,2%
3	Count	1	60	6	67	3	Count	6	5	56	67	3	Count	6	4	57	67
	% of Total	,3%	20,9%	2,1%	23,3%		% of Total	2,1%	1,7%	19,5%	23,3%		% of Total	2,1%	1,4%	19,9%	23,3%
4	Count	122	21	2	145	4	Count	122		23	145	4	Count	122	2	21	145
	% of Total	42,5%	7,3%	,7%	50,5%		% of Total	42,5%	,0%	8,0%	50,5%		% of Total	42,5%	,7%	7,3%	50,5%
5	Count		9	9	18	5	Count	1	2	15	18	5	Count	1	1	16	18
	% of Total	,0%	3,1%	3,1%	6,3%		% of Total	,3%	,7%	5,2%	6,3%		% of Total	,3%	,3%	5,6%	6,3%
6	Count		1	35	36	6	Count		1	35	36	6	Count		1	35	36
	% of Total	,0%	,3%	12,2%	12,5%		% of Total	,0%	,3%	12,2%	12,5%		% of Total	,0%	,3%	12,2%	12,5%
8	Count		2	1	3	8	Count			3	3	8	Count			3	3
	% of Total	,0%	,7%	,3%	1,0%		% of Total	,0%	,0%	1,0%	1,0%		% of Total	,0%	,0%	1,0%	1,0%
Total	Count	125	108	54	287	Total	Count	131	8	148	287	Total	Count	133	8	146	287
	% of Total	43,6%	37,6%	18,8%	100,0%		% of Total	45,6%	2,8%	51,6%	100,0%		% of Total	46,3%	2,8%	50,9%	100,0%
Chi-Square Tests					Chi-Square Tests					Chi-Square Tests							
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)			Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)			Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)				
Pearson Chi-Square	359,456	12	1,416E-69		Pearson Chi-Square	184,224	12	5,788E-33		Pearson Chi-Square	173,884	12	7,655E-31				
Likelihood Ratio	351,995	12	5,322E-68		Likelihood Ratio	216,617	12	1,193E-39		Likelihood Ratio	205,566	12	2,310E-37				
Linear-by-Linear Association	31,162	1	2,374E-08		Linear-by-Linear Association	,840	1	,359		Linear-by-Linear Association	1,790	1	,181				
N of Valid Cases	287				N of Valid Cases	287				N of Valid Cases	287						
Symmetric Measures					Symmetric Measures					Symmetric Measures							
	Value	Approx. Sig.				Value	Approx. Sig.				Value	Approx. Sig.					
Nominal by Nominal	Contingenc	,746	,000			Nominal by Nominal	Contingenc	,625	,000			Nominal by Nominal	Contingenc	,614	,000		
	N of Valid	287					N of Valid	287					N of Valid	287			
Na amostra responderam 287 balcões. 37,6% dos respondentes considera que a pertença a um Grupo de gestão ajuda no desenvolvimento de competências, tendo 20,9% colocado em 3º lugar. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson de próximo de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com <b>Asymp. Sig. (próximo de zero) &lt; <math>\alpha</math> (0,05)</b> , Rejeita-se <b>H0</b> , logo as variáveis					Na amostra responderam 287 balcões. 2,8% dos respondentes considera que a pertença a um Grupo Franchisado ajuda no desenvolvimento de competências, tendo 1,7% colocado em 3º lugar. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson de próximo de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com <b>Asymp. Sig. (próximo de zero) &lt; <math>\alpha</math> (0,05)</b> , Rejeita-se <b>H0</b> , logo as variáveis não são independentes e a associação entre					Na amostra responderam 287 balcões. 2,8% dos respondentes considera que a pertença a um Grupo Integração Horizontal ajuda no desenvolvimento de competências, tendo 1,4% colocado em 3º lugar. Quando analisado o grau de independência entre as variáveis, encontra-se um valor Asymp. Sig. (2-sided) do teste Qui Quadrado de Pearson de próximo de zero. Considerando um nível de significância de 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ) com							

não são independentes e a associação entre elas é bastante significativa (0,746), revelando que a pertença a um grupo de gestão faculta investimento em formação.	elas é fortemente significativa (0,625), revelando que a pertença a um grupo de franchising faculta investimento em formação.	<b>Asymp. Sig. (próximo de zero) &lt; <math>\alpha</math> (0,05)</b> , Rejeita-se $H_0$ , logo as variáveis não são independentes e a associação entre elas é fortemente significativa (0,614), revelando que a pertença a um grupo de Integração Horizontal faculta investimento em formação.
---	---	--

## 6.4 Conclusão

A estatística é a ciência que consiste em determinar generalizações sobre uma população, a partir de dados recolhidos de uma amostra, afim de se proceder à interpretação, análise, descrição e explicação dos dados que possibilitam a previsão de fenómenos futuros.

Assim, este capítulo apresentou uma análise descritiva dos dados recolhidos através de um inquérito por questionário, que se subdividiu em 3 grupos específicos: o da caracterização da distribuição turística nomeadamente das agências de viagens em Portugal; o da caracterização dos recursos humanos envolvidos e respectivas qualificações e, por último, o grupo que visa caracterizar as redes de cooperação interorganizacional nas agências de viagens e respectivas vantagens e desvantagens. Como complemento desta análise procedeu-se a uma análise bivariada de correlações entre duas ou mais variáveis e uma análise de clusters que nos demonstra quais os tipos de rede são mais semelhantes e menos distantes.

Para expor os vários dados e sua análise usaram-se várias formas gráficas e por tabelas para melhor compreensão e leitura dos resultados obtidos, que pretendem responder à proposição de partida (A estrutura em rede nas agências de viagens permite-lhes crescerem, desenvolverem e melhorarem os seus serviços), a aceitar ou refutar as hipóteses colocadas, a responder ao objectivo geral (caracterizar a distribuição turística em Portugal e demonstrar a importância da organização em rede por parte das agências de viagens, bem como identificar as vantagens e desvantagens desta forma de cooperação) e aos objectivos específicos propostos para este estudo.

Percorridas estas etapas poderão agora ser apresentadas as conclusões finais e algumas recomendações.



**VII CAPÍTULO**  
**SÍNTESE E CONCLUSÕES**



## 7 CAPÍTULO – SÍNTESE E CONCLUSÕES

### 7.1 Introdução

O objectivo desta tese é o de avaliar o papel das redes na distribuição turística em Portugal. Considerando o pressuposto que a estrutura em rede nas agências de viagens permite-lhes crescerem, desenvolverem e melhorarem os seus serviços, o presente estudo teve, então, como objectivo principal caracterizar a distribuição turística em Portugal e avaliar a importância da organização em rede nas agências de viagens, bem como identificar as vantagens e desvantagens desta forma de cooperação. Nesse sentido, apresentou-se a revisão de literatura para corresponder aos objectivos do estudo e procedeu-se a uma análise detalhada dos dados recolhidos através da técnica do inquérito por questionário.

A importância do tema seleccionado advém da necessidade de se conhecer e compreender mais aprofundadamente esta área, as suas formas de actuar e de se organizar, com vista à correcção de fragilidades e potenciar oportunidades de negócio. O novo ambiente competitivo global exige outra actuação e a adopção de novas estratégias através de modelos de gestão baseados na cooperação e que foram adoptados consideravelmente nas agências de viagens.

Assim, em primeiro lugar, neste capítulo pretende-se, fundamentalmente, sintetizar as conclusões verificadas através do estudo empírico, bem como da revisão bibliográfica, recorrendo a variadas fontes primárias e secundárias. A sua estrutura está dividida em várias secções que seguem a mesma organização exposta no questionário e no esquema de elaboração da tese através dos respectivos capítulos e da análise descritiva dos dados. Ou seja, consta de três grupos sob três temas principais, que são: 1) a caracterização e identificação da distribuição turística com especial enfoque nas agências de viagens que foram a população alvo do estudo; 2) a caracterização e identificação dos recursos humanos das agências de viagens e as respectivas qualificações e por último; 3) procede-se à caracterização e identificação das redes, nomeadamente no turismo e nas agências de viagens, apresentando-se as vantagens e desvantagens do modelo.

Estas secções pretendem apresentar, simultaneamente, as principais conclusões do estudo e algumas recomendações com o objectivo de melhorar e potenciar oportunidades de negócio benéficas às agências de viagens. Com o intuito que estas oportunidades permitam que continuem a exercer a sua actividade, crescendo, desenvolvendo e melhorando os seus serviços, justificando a sua contínua existência e a crescente importância no sector do turismo e perante o consumidor final.

Por último, serão apresentadas algumas limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas necessárias na área da distribuição turística.

## 7.2 Síntese e conclusões

Partindo da análise dos dados recolhidos dos inquéritos e da revisão de literatura apresentada ao longo dos vários capítulos e secções do estudo, recorrendo-se a várias fontes de informação, é possível concluir-se o apresentado nas secções seguintes, subdivididos em três grupos principais.

### 7.2.1 Caracterização e Identificação da Distribuição Turística e das Agências de Viagens

Considerando as hipóteses colocadas e a necessidade de as confirmar ou refutar, através da análise de dados e da revisão bibliográfica cumpriram-se, neste grupo, com os objectivos específicos de 1 a 6 e 9 (ver cap.5, secção 5.4, fig 61 a 63 e secção 5.5.2, fig. 64).

Como objectivos específicos pretendia-se enquadrar e perceber a evolução do negócio, caracterizar a distribuição turística e o seu ambiente envolvente, dando especial enfoque às agências de viagens em Portugal. Assim, no primeiro capítulo, apresentaram-se os dados que confirmam que, em 2007, o turismo contribuiu em 51% para o VAB de economia nacional, dos quais 198 milhões de euros correspondem às agências de viagens. Estas representam 7,8% do emprego total da economia, situando-se nos 8885 postos de trabalho em agências de viagens e operadores turísticos, demonstrando significativa representatividade e motivando para a realização deste estudo.

Vários são os conceitos e os modelos de sistemas turísticos onde se insere a distribuição turística e todos eles têm vertentes que se complementam, que são interdependentes, onde os elementos se interligam e cooperam. Algo que permanece ao longo dos tempos, onde se destacam alguns factores determinantes para o crescimento e desenvolvimento do negócio das agências de viagens, que têm passado por constantes turbulências, transformações e evoluindo significativamente.

Cerca de 60% das agências em Portugal têm mais de 10 anos de idade, o que demonstra um mercado com experiência, formado, com alguma maturidade que lhes permite fornecer bom serviço e contar com clientes fidelizados. A sua evolução tem sido positiva, pois entre 2002 e 2008 detectou-se um crescimento médio acumulado de 4,25%, registando-se 1857 balcões em Julho de 2008.

No segundo capítulo demonstra-se que as agências de viagens têm grande complexidade de actividades e funções como intermediários e podem ser de vários tipos em simultâneo. No entanto, verifica-se que 98% tem como actividade principal o outgoing, 54% o incoming e 53% são operador.

O universo das agências de viagens demonstra pouca diversidade na sua forma societária, sendo a maior parte (59%) por quotas e onde se distinguem dois tipos de agências por volume de negócios: as grandes empresas verticalizadas ou de política mais fechada (48,4%) que auferem o escalão máximo de mais de 15.000.000€ de volume de negócios anuais e as restantes com valores entre 1.000.000€ a 1.500.000€. Da facturação, o maior volume de vendas refere-se a clientes individuais (75%) em detrimento dos empresariais. Estes dados revelam que sendo as agências, Pequenas e Médias Empresas, têm maior facilidade e capacidade de negociarem com clientes particulares devido a questões meramente financeiras de cash flow, planos de pagamentos e créditos que exigem os clientes empresariais.

A maior fonte de receitas das agências de viagens é o pacote (viagens organizadas com 49%), seguido da hotelaria (37%) e da aviação (6%). As taxas de serviço também constituem rendimento, pois apareceram para equilibrar o cash flow e amenizar os efeitos negativos dos constrangimentos. Porém, cerca de 26% dos balcões não cobra qualquer tipo de taxa, estando a colocar em risco o seu negócio e a transtornar o mercado. Os que cobram revelam valores médios abaixo do necessário no mercado português que deveriam ser superiores a 27€. Na realidade, verificam-se valores médios acumulados nos serviços domésticos, europeu e internacional de 24,3€, recomendando-se, assim, elevar os valores dos serviços prestados acompanhando a qualidade da prestação do serviço da agência de viagens.

No que concerne aos destinos estrangeiros mais procurados, regista-se as Caraíbas, a Europa, principalmente a Espanha, seguidos do Norte de África. Dos destinos nacionais, o grande destaque verifica-se nas Ilhas e no Algarve. Apesar destes destinos serem os mais procurados, nota-se um crescimento de outros mercados emergentes para futuro, recomendando-se formar e especializar os recursos humanos, e adaptar os serviços e as ofertas.

Os produtos preferidos são, ainda, o Sol e Praia, o turismo de Cidade com enfoque nos short-breaks e nos city-breaks e o turismo Cultural. Nestes produtos é importante que os agentes de viagens reúnam poder negocial, força e volume de vendas, a fim de poderem negociar e obter maior retribuição e rentabilidade perante os fornecedores que são em número elevado. Consideram-se como fornecedores preferenciais para o negócio das agências de viagens, a Soltour (com 11%), o Mundo Vip (10%), seguidos da Solplan, Marsol, Iberojet e Nortravel.

Os canais e formas de distribuição principais são o canal directo com venda presencial, cujo potencial ascende a 91% seguido do canal internet (60%). Estes dados revelam que existe uma forte complementaridade entre o canal tradicional e o das novas tecnologias, não considerando a hipótese de exclusão como pensado por muitos profissionais.

De salientar que, no modo de organização de férias, as agências de viagens têm perdido alguma procura em detrimento da internet e da organização por meios próprios. Apenas recorrem às agências de viagens 15% dos portugueses que gozam férias, e 12% usam a internet. O modo próprio tem uma taxa elevada de 47%, significando que existe uma oportunidade de mercado e de negócio a explorar e grande potencial a conquistar. Do modo de organização de férias, destaca-se que as agências de viagens são as mais procuradas, no item “Garantia de Qualidade”, para a obtenção de informações ou reservas de pacotes de viagens completo.

Este potencial, ajuda a compreender o optimismo sentido pelas agências quanto ao crescimento, ao desenvolvimento e ao aumento do volume de vendas e das margens. Ou seja, 59% dos inquiridos espera que a tendência das vendas aumente e 54% acredita que os resultados líquidos aumentam.

No entanto, é um facto que as agências de viagens, apesar do crescimento verificado, têm enfrentado, na última década, vários desafios e constrangimentos derivados de uma economia globalizada e que sofre alguma recessão. Contexto este que impõe que as agências repensem as suas estratégias e adoptem novos objectivos (temas focados no terceiro capítulo).

Dos constrangimentos destaca-se o facto de se assistir a um mercado excessivamente fragmentado, com excesso de operadores turísticos, excesso de oferta, falta de lealdade, venda directa ao público, vasto número de grupos turísticos que conduz a uma forte competição. As cinco primeiras agências de viagens em rede, em valores de produção BSP, representam 57,3% do total do mercado. No entanto, regista-se um excesso de concorrentes no mesmo espaço geográfico, resultando em 396 habitantes por cada balcão, número abaixo do necessário para obter rentabilidade e sucesso no negócio exigindo um maior esforço na captação e fidelização dos clientes. Estes dados confirmam que a agência de viagens deve apostar, cada vez mais, na obtenção de maior formação, melhores competências e recorrer à partilha de sinergias integrando-se em modelos de colaboração.

A elevada carga fiscal, a redução de comissões, a redução do valor das viagens, a concorrência desleal e a redução das vendas têm sido das principais dificuldades apontadas e prevê-se um aumento dos custos, o excesso de concorrência que poderá levar à canibalização e a dificuldade em obter recursos humanos qualificados. As agências de viagens estão conscientes destes

problemas e dos constrangimentos adoptando como principais objectivos para liderar: a tentativa de acréscimo de lucros (75%), crescer (72%) e melhorar a qualidade de serviço (51%). Integrar-se em rede, aumentar a formação e a qualificação dos recursos humanos, afim de melhorarem a qualidade dos seus serviços são outros objectivos que pretendem realizar.

As principais estratégias adoptadas para a sobrevivência e liderança são, assim, investir em formação (17%), investir em acções que visam a redução de custos (15%), em iniciativas para conhecer e fidelizar o cliente (14%) e o reforço da equipa comercial (13%). As agências reconhecem que os factores chave de sucesso e competitividade são o tipo de serviço prestado, a qualidade e a sua localização.

Para satisfação do cliente e cumprir com as expectativas, vários são os atributos necessários e os mais seleccionados são: a informação real e fiável, dada com rapidez, em que se verifique um real conhecimento da actividade, das técnicas, dos produtos e dos destinos. Estes transmitem segurança ao cliente juntamente com uma atitude amável e agradável por parte do profissional, que deve ser detentor de boa apresentação, experiência e formação. Os dados comprovam que a prestação dos serviços é um dos mais importantes factores de satisfação do cliente, destacando a necessidade do agente de viagens se tornar num verdadeiro assessor e consultor de viagens, dotado de elevado grau de profissionalismo, especialização e conhecimentos técnicos. Esta atitude é a melhor forma de se aumentar a competitividade, a qualidade de procedimentos internos, reduzir erros e custos, agregando valor ao cliente e à empresa.

### **7.2.2 Caracterização e Identificação dos Recursos Humanos das agências de Viagens**

Neste grupo cumpriram-se com os objectivos específicos 4, 8, 13 e 14 (ver cap.5, secção 5.4, fig 61 a 63 e secção 5.5.2, fig. 64). Estes pretendiam caracterizar e identificar os recursos humanos das agências de viagens, os níveis de qualificação e especialização, bem como identificar como a organização em rede contribui para a sua formação e desenvolvimento.

A revisão bibliográfica constante no segundo capítulo e na análise de dados demonstram que a gestão de recursos humanos tem passado por significativas transformações, desde a última década do séc. XX, em função da necessidade das empresas incrementarem a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados. Assim, observando a realidade das agências de viagens portuguesas regista-se que a média de profissionais por balcão, nas micro empresas é de 3 a 5 colaboradores e nas pequenas e médias de 11 a 20, acompanhando a realidade de respostas da amostra.

A força de trabalho das agências de viagens é considerada como tendo fracas competências, de nível educacional baixo e com alto nível de rotatividade. Contudo, verifica-se que os gestores da distribuição turística tentam evitar a rotatividade, uma vez que cerca de 67% dos recursos humanos são efectivos e possuem considerável formação académica de ensino superior (38%).

Dos profissionais com educação superior, a grande maioria (24%) pertence à área core e apenas 15% tem formação geral. Porém, com formação core registam-se 41% dos profissionais em detrimento de 59% com formações gerais, revelando que existe um deficit nas competências core dos profissionais. Detalhando as informações respeitantes às competências core técnicas ou académicas ligadas ao turismo, verifica-se um valor substancial de profissionais com formação técnico-profissional (42%) e a maioria (57%) dos recursos humanos contabilizados tem formação académica superior. Das competências gerais, cerca de 52% dos profissionais tem o 12º ano de escolaridade, seguido de 25% tem educação superior em diversas áreas e 14% o 9º ano de escolaridade.

Uma grande maioria dos agentes de viagens (87%) participa em acções de formação reconhecendo a necessidade de melhorar e aumentar a qualidade de serviço e os seus conhecimentos técnico-operacionais. A entidade a que mais recorrem para as suas acções de formação é o grupo a que pertencem (71%), comprovando que a rede contribui para o aumento da qualificação e especialização dos recursos humanos da distribuição turística.

As agências de viagens têm grande complexidade de actividades e funções como intermediários. Porém, é a função assessora que exige maior grau de competências, em que os profissionais devem possuir facilidade de comunicação, considerável preparação técnica e cultural que lhes permita especializar-se em viagens, produtos, destinos e clientes. Destes profissionais espera-se imparcialidade de conselhos. A função produtora carece de significativa atenção, de parceiros credíveis, de representantes de confiança e considerável criatividade e imaginação.

Com o aparecimento de novos mercados emergentes e a mudança nos fluxos turísticos impõem-se outras formas de acompanhamento e comportamento da distribuição turística. Com o novo perfil de cliente cada vez mais informado, formado, híbrido, com maior capacidade financeira, maior liberdade de movimentos, surgem novas necessidades, novos desejos e expectativas diferentes das conhecidas até então. O mercado busca e dá enfoque aos termos diferenciação, inovação, flexibilidade, qualidade, agilidade e polivalência. Neste contexto, o agente de viagens e os seus atributos revelam-se de significativa importância.



A busca da qualidade dos serviços carece de maior cuidado na prestação dos serviços, incitando o agente de viagens a ser cada vez mais especializado, informado e qualificado para prestar serviços de excelência. O agente de viagens deverá adequar o serviço ao tipo de cliente procurando cumprir com as suas expectativas e justificar a procura e o pagamento do consultor de viagens.

Perante um novo cenário com novos desafios urge que o agente de viagens deixe de ser mero intermediário emissor de bilhetes, se concentre no cliente e se torne num profissional flexível, motivado, especializado em cliente, produto e destinos. É de esperar que o agente de viagens possua fortes competências técnicas e comportamentais, que esteja sempre actualizado, informado das novas regras, procedimentos e posturas, e acrescente segurança ao cliente. Esta é a única forma de se manterem competitivos e aumentarem a sua rentabilidade.

Assim, novos objectivos e novas estratégias estão a ser adoptadas pela distribuição turística e, principalmente, pelos gestores das agências de viagens. Estes concentram-se, cada vez mais, no desenvolvimento das suas competências, no desenvolvimento tecnológico e de conhecimentos, adoptam novas formas e modelos organizacionais que contribuem para a evolução do negócio e do sector onde se integram. O modelo compensador escolhido pela maioria das agências de viagens em Portugal, é o da colaboração em rede. Assunto a abordar na secção seguinte.

### **7.2.3 Caracterização e Identificação das Redes – Vantagens e Desvantagens do Modelo**

A análise de dados e a revisão bibliográfica apresentada sobre este tema, no quarto capítulo cumpriu com os objectivos específicos 7, 8, 10 a 12 e 14 (ver cap.5, secção 5.4, fig. 61 a 63 e secção 5.5.2, fig. 64). Ou seja, apresentou os vários tipos de redes, como os elementos se relacionam e interagem na rede, enquadrando a evolução das organizações e expôs as vantagens e desvantagens deste modelo organizacional.

As tendências mundiais do turismo apontam para um acréscimo da procura de produtos personalizados e com alto grau de flexibilidade. Este contexto impõe uma necessidade de colaboração entre os diversos players do sector. O grande desafio tem sido encontrar um meio de articular os interesses dos vários segmentos (empresariais, públicos, regionais ou nacionais) e das comunidades envolvidas que participam na produção e na entrega do produto turístico.

Sobreviver e prosperar significa adaptar-se e integrar-se em redes de cooperação interorganizacional permeáveis, flexíveis e com mobilidade suficiente para reagir às mudanças impostas pelo novo ambiente. Assim, as agências de viagens adoptam novas estratégias e

objectivos para o crescimento e escolhem este modelo organizacional onde as relações são baseadas nos princípios de interdependência, reciprocidade, confiança e partilha.

Conhecer as tipologias de redes nas agências de viagens em Portugal é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de negócio da distribuição turística e do sector do turismo. Dos 75% das agências de viagens em Portugal que estão integradas em rede, a maioria está integrada num grupo de gestão (44%), em redes verticalizadas com marca única (30%), seguido do regime em franchising (17%) e, finalmente, em consórcios (9%). Estes valores permitem concluir que as agências reconhecem que a integração em modelos colaborativos contribui para fornecer vantagens competitivas, aumentar a rentabilidade e melhorar a qualidade dos serviços através de assessorias especializadas, pela facilidade de acesso a formação que aumenta as qualificações dos recursos humanos e a serviços que não obteriam facilmente se permanecessem sozinhas. Esta revela-se a estratégia ideal para continuar a crescer independentemente do seu volume de negócios.

Os constrangimentos e os obstáculos que as agências de viagens enfrentam são considerados como um dos principais motivos que as incitam a integrar-se em redes colaborativas. Porém, o principal motivo que as estimula a adoptarem este modelo é a necessidade de aumentar o poder negocial, aceder a serviços de formação, aumentar a qualidade de serviço, usufruírem de GDS free e receberem informações sempre actualizadas. Estes motivos são confirmados com a integração e transformam-se em vantagens do modelo organizacional em rede. Outras vantagens são verificadas como o acesso a assessorias especializadas e eficazes, a redução de custos e o ganho de credibilidade no sector.

A rede ajuda a criar mais negócio entre os players do sector, aumenta a margem bruta e a rentabilidade resultante da redução de custos, do aumento considerável de comissões e dos benefícios dos protocolos mais vantajosos. Verifica-se que a integração em rede aumentou a margem das empresas entre 2 a 4%, confirmando que a rede aumenta a rentabilidade. As redes permitem maior capacidade de competição, maior facilidade de superar situações de recessão e crises de mercado.

No que concerne as desvantagens apresentadas para a não integração verifica-se um número reduzido. No entanto, a desvantagem mais considerada é a imaturidade de competências core e comportamentais por parte de algumas agências parceiras da rede que podem perturbar a credibilidade das restantes no trade. É necessária uma identificação entre os membros, um controle de crescimento, a constante motivação e fluidez de comunicação entre todos para que a rede funcione e tire as maiores vantagens.

Outro dos motivos apresentados para a não integração prende-se com o facto da liderança da rede conhecer os valores de produção dos seus membros. No entanto, este vê-se ultrapassado logo que exista ética na liderança da rede, contrato que exija confidencialidade, relações fortes baseadas na confiança e credibilidade. Estes dados revelam que a rede controla o comportamento, a produção, os pagamentos e as relações com fornecedores, efectua direccionamento e acompanha os membros e monitoriza o seu desempenho e da rede. A rede conduz, assim, à harmonia necessária ao desenvolvimento dos negócios, à segurança, à confiança e à credibilidade entre os players do sector do turismo, principalmente da distribuição turística, resultando no aumento de benefícios.

As vantagens de uma agência de viagens pertencer a uma rede são consideráveis e pode ser a diferença entre a continuidade e o desaparecimento. As redes representam uma cooperação funcional nas organizações, permitindo a partilha de despesas e riscos, facilitando o aumento do conhecimento e criando novas oportunidades. São um factor chave para garantir a competitividade em mercados globais e são fortes motivadores da inovação, criadores de produtividade e sustentabilidade.

O sector, e principalmente a distribuição turística, deverá tomar ainda outras medidas para responder e acompanhar as evoluções, tais como: 1) satisfazer os viajantes de negócios; 2) os produtores de turismo devem estar coordenados e concertados; 3) possibilitar a todos os players do sector e clientes, a interface com os sistemas de comunicação mundial com velocidade rápida, transmitindo total confiança e tentando satisfazer as necessidades e as expectativas do sector e dos seus clientes; 4) os fornecedores devem propiciar um ambiente seguro e livre de riscos para a saúde e segurança, obrigando a um serviço integrado, que proteja o cliente desde o momento da partida para o destino até ao seu regresso; 5) os sectores devem tornar-se mais flexíveis, a fim de se cederem mais intervalos, mais curtos em detrimento de férias longas, o que originará o aumento do serviço turístico com menor duração, menores distâncias, de viagens menos complexas e de curto curso, podendo dinamizar e aproveitar outros meios de transporte para além do avião; 6) repensar a criação e lançamento de produto tendo em conta a sua real necessidade, maior conhecimento do tipo de cliente, a fim de caminhar para a fidelização; 7) criar um produto dinâmico, flexível, diversificado, inovador e que apele às emoções; 8) formar e qualificar mais os profissionais de turismo nas várias áreas e competências, 9) preparar-se melhor para eventuais crises, tal como exigem as seguradoras e as leis em vigor; e 10) encetar cada vez mais trabalhos de pesquisa científica, mas cada vez mais próximas da necessidade empresarial e úteis.

## **VIII REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## 8 Referências Bibliográficas

- AAKER, D. e LENDREVIE, J. (1994), *Le management du capital marque*, Mercator, Dalloz, Paris.
- ABRANJA, N. (2005), "A situação dos intermediários turísticos face à ameaça dos canais de reservas directo", Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro
- ADAM, J. (2006), *Liderança para o Sucesso*, Editorial Presença.
- ALAMDARI, F. (2002), "Regional development in airlines and travel agents relationship", *Journal of Air Transport Management* nº 8.
- ALBERT, I. (1999), "Gestión, Produtos y Servicios de las agencias de viajes", Centro de estudos Ramón Arecas, Madrid.
- ALBUQUERQUE, M.L., GODINHO, C. (2001), "O Cluster Turismo em Portugal", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia
- AMADEUS (2007), *Future Traveller Tribes 2020*, Amadeus
- AMADEUS (2008), disponível em <http://www.amadeus.com/pt/pt.html>
- AMARAL, R. (2006), *Cruzeiros Marítimos*, 2ª Edição, Manole
- AMBITUR (2008), disponível em 10 de Novembro de 2008, em <http://www.ambitur.pt>
- ANSORAH, M. (2004), *Turismo Como Aprender/ Como Ensinar – Vol. 2*, SENAC.
- APAVT (1999), *Estratégias Empresariais para as Agências de Viagens*, APAVT.
- APAVT (2002), "*Estudo sobre os custos da gestão da bilhetagem aérea para os agentes de viagens*", por Deloitte & Touch, Portugal.
- APAVT (2003), "*Análise Económica e Financeira – Inquérito às agências de viagens*", por International Consultants Ibéria, Portugal.
- ATHENIENSE, L. (2005), *Viajando Direito*, 2ª Edição, Leitura.
- AZARYA, V. (2004), "Globalization and International Tourism in Developing Countries: marginality as a Comercial Commodity", *Current Sociology*, Vol. 52, nº 6, pp. 949-967.
- AZEVEDO, A. (2000a), *Novos modelos de negócio*, e-book - versão electrónica –baseada na edição de 2000 ISBN 972-8589-17-4).
- AZEVEDO, L. A. (2000b), "A Emergência da Empresa Virtual e os Requisitos para os Sistemas de Informação", *Gestão & Produção*, Vol. 7, nº 3, pp. 208-225.
- BADAN, B., BHATT, F (2007), *Travel Agencies and Tourism Development*, Commonweath Publishers, India.
- BAHL, M. (2004), *Turismo com Responsabilidade Social*, Roca.

- BAHL, M., MARTINS, R. e MARTINS, S. (2005), *O Turismo como Força Transformadora do Mundo Contemporâneo*, Roca.
- BAPTISTA, M. (2003), *Turismo Gestão Estratégica*, Verbo.
- BARROS, C e MATIAS, A. (2006), "Assessing the efficiency of travel agencies with Stochastic Cost frontier: a Portuguese case study", *International Journal of Tourism Research*, nº 8, pp 367-379.
- BCD TRAVEL (2008), "2008 Industry Forecast", por BCD Travel.
- BÉDARD, F. (2001), *L'Agent de Voyages à L'Ère du Commerce Électronique – Une Profession à Réinventer*, Press Université Québec.
- BENI, M. (2004), *Globalização do Turismo*, Aleph
- BENSON, J. (1982), "A framework for policy analysis", in MIYAKAWA, T. (eds.), *The Science of Public Policy*, Routledge
- BERGER, S. (2007), *A Competitividade e as Novas Fronteiras da Economia*, Editorial Presença.
- BERZINA, K. e BERZINS, G., "Networking – New Way of Doing Business Between the Tourism Enterprises in Latvia", Faculty of Economics and Management, University of Latvia.
- BHAT, S. (2004), "The Role and Impact of Strategic Alliances and Networks in Destination Marketing: The Development of www.purenz.com", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 6, pp.303-304.
- BONETTI, E., PETRILLO, C. e SIMONI, M. (2006) *Tourism system dynamics: A multi-level destination approach*, In LAZERETTI, L., PETRILLO, C. (Eds.) *Tourism Local Systems and Networking*, Advances in Tourism Research series, Oxford, Elsevier.
- BONIFACE, B. e COOPER, C. (2005), *Worldwide Destinations Casebook (1)*, Elsevier.
- BRAGA, D. (2007), *Planejamento Turístico – Teoria e Prática*, Elsevier Rio de Janeiro.
- BRAMWELL, B. (2006), "Actors, Networks and Tourism Policies", in BUHALIS, D., COSTA, C. (eds.), *Tourism Management Dynamics*, Elsevier
- BRAMWELL, B. e LANE, B. (2000), *Tourism Collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability*, Clevedon, Channel View Publications.
- BRAMWELL, B. (2005), "Actors, Networks and Tourism Policies", in BUHALIS, D. e COSTA, C. (Eds.), *Tourism Management and Tools*, Butterworth – Heinemann, Amsterdam.
- BRANDENBURGER, A. e NALELUFF, B. (1996), *Co-opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation – The game theory strategy thats changing the game of business*, New York, Doubleday.
- BRANFORD, J. (2003), *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management and Organization*, Jossey Brass/ Wiley.

- BREDA, Z., COSTA, R. e COSTA, C. (2004), *Clustering and Networking the Tourism Development Process: a market driven approach for a small backwards tourist region in central Portugal (Caramulo)*, in Networking and partnership in destination management and development, Atlas Annual Conference, Italy, Naples, April 4-5, 2004.
- BREDA, Z., COSTA, R., COSTA, C. (2006), "Do clusters and networks make small places beautiful? The case of Caramulo (Portugal)", In LAZERETTI, L., PETRILLO, C. (Eds.) *Tourism Local Systems and Networking*, Advances in Tourism Research series, Oxford, Elsevier.
- BRESCHI, S. e MALERBA, F. (2007), *Clusters, Networks and Innovation*, Oxford Press.
- BSP PORTUGAL (2008), "BSP PORTUGAL 2007 vs 2008", disponível em 20 de Novembro de 2008, em <http://www.iata.org/NR/rdonlyres/335B7A4A-C1B7-42DC-A6DD-55DCED991912/65943/BSPPortugalAggregatedData2007vs2009.pdf>
- BSPLINK, disponível em <https://www.bsplink.iata.org/bsplink14/Default.asp>
- BUHALIS, D. (1998), "Strategic use of information technologies in the tourism industry", *Tourism Management*, vol.19, pp.409-421
- BUHALIS, D. (2000a), "Distribution channels in the changing travel industry", *International Journal of Tourism Research*, vol.2, pp.137-139
- BUHALIS, D. (2000b), "Relationships in the distribution channels of tourism: conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region", in CROTTS, J. (eds.), *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, Harwoth Press, Oxford
- BUHALIS, D. (2001), "Internet Distribution of European Travel and Tourism Services – The market, transportation, accommodation and package tours", *International Journal of Tourism Research*, vol.3, pp.337-345
- BUHALIS, D. e COSTA, C. (2005), *Tourism Business Frontiers*, Elsevier.
- BUHALIS, D. e COSTA, C. (2006), *Tourism Management Dynamics*, Elsevier.
- BUHALIS, D. e DOMBEY, O. (2001), "Changing Distribution Channels in the Travel Industry", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3, pp.501-511.
- BUHALIS, D. e LAWS, E. (2004), *Tourism Distribution Channels*, Thomson.
- BUHALIS, D., LICATA, M.C. (2001), "The future etourism intermediaries", *Journal Tourism Management*, vol.23, pp.207-220, disponível em 25 de Outubro de 2007, em <http://epubs.surrey.ac.uk/tourism/16>
- BUHALIS, D., UJMA, D. (2006), "Intermediaries: travel agencies and tour operators", in BUHALIS, D., COSTA, C. (2006) (eds.), *Tourism Business Frontiers*, Elsevier
- BUNGE, M. (1980), *Teoria e realidade*, Ed. Perspectiva, São Paulo
- BURKART, A. e MEDLIK, S. (1992), *Tourism – Past, Present and Future*, 2ª Edição, Butterworth – Heinemann.
- BURLAT, P. (2003), "Constructing a Typology for Networks of Firms", *Production, Planning and Control*, Vol. 14, nº 5, pp.399-409.
- BUTLER, R. (2006), *The Tourism Area Life Cycle: Aplications and Modifications*, Paperback.

- CABALLERO, A. (2006), *Sistema Aeroportuário do Eixo Atlântico*, Gráfica Planeta.
- CAMARINHA-MATOS, L. & AFSARMANESH, H. (2004a), "Collaborative Networked Organizations – A research agenda for emerging business models", Kluwer Academic Publishers.
- CAMRINHA-MATOS, L. e AFSARMANESH, H. (2004b), "The Emerging Discipline of Collaborative Networks", in CAMARINHA-MATOS, L., *Virtual Enterprises and Collaborative Networks*, Boston: Springer, pp. 3-16.
- CAMARINHA-MATOS, L. e AFSARMANESH, H. (2006), "A Modeling Framework for Collaborative Networked Organizations", in CAMARINHA-MATOS, L., *Network-Centric Collaborations and Supporting Frameworks*, Boston: Springer, Vol. 224, pp.3-14.
- CARMO, H. e FERREIRA, M. (1998), *Metodologia da Investigação*, Universidade Aberta.
- CARNEIRO, L, SOARES, A.L, PATRÍCIO, R., ALVES, A., MADUREIRA, R. e SOUSA, J.P (2007), "Redes Colaborativas de Elevado Desempenho no Norte de Portugal", Porto, INESC Porto
- CARVALHO, J. (2002), *Metodologia de Trabalho Científico*, Escolar Editora.
- CARVALHO, L. e VASCONCELOS (2006), *Introdução à Economia do Turismo*, Saraiva.
- CASTRO, C. (2002), *Sociologia Aplicada ao Turismo*, Atlas.
- CHILD, J., FAULKNER, D. e TALLMAN, S. (2005), *Cooperative Strategy – Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, 2ª edição, Oxford Press.
- CONFEDERAÇÃO DO TURISMO PORTUGUÊS (2005), *Reinventando o Turismo em Portugal*, CTP.
- Convenção de Montreal - Unificação de Regras Relativas ao Transporte Aéreo Internacional de 28 de Maio de 1999
- COOPER, C. (2005), *Tourism, Principles and Practices*, 7ª edição, Prentice Hall.
- COOPER, C., SCOTT, N., KESTER, J. (2006), "New and emerging markets", in BUHALIS, D., COSTA, C. (eds.), *Tourism Business Frontiers*, Elsevier
- COOPER, C., SPHEPERD, R. e WESTLAKE, J. (2001), *Educando os Educadores em Turismo*, OMT.
- COSTA, C. (1996), "Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organizations and networks – The case of Portugal", Department of Management Studies, University of Surrey, Guildford, England.
- COSTA, C. (2005), "Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000)", *Análise Social*, vol.XL (175), pp.279-295
- COSTA, C., SILVA, J. e MALTA, P., *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Universidade de Aveiro, nº 1 a 8.
- COSTA, J. (2004), "The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.16, nº7, pp.402-407
- COSTA, J., RITA, P. e ÁGUAS, P. (2001), *Tendências Internacionais em Turismo*, Lidel.



- COSTA, R. (2005), "Avaliação do potencial de crescimento e desenvolvimento das pequenas e micro empresas do sector do turismo", Departamento de Ambiente e Ordenamento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- CROTTS, J. e TURNER, G. (1999), "Determinants of Intra-firm Trust in Buyer-seller Relationships in the International Travel Trade", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, no.2/3, pp.116-123.
- CROTTS, J., BUHALIS, D. e MARCH, R. (2000a), 'Hotel Online Hospitality News Headlines in Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management', University of Surrey, disponível em 26 Agosto 2008, <<http://epubs.surrey.ac.uk/tourism/2>>.
- CROTTS, J., BUHALIS, D., MARCH, R. (2000b), *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, Haworth.
- CUNHA, L. (1997), *Economia e Política do Turismo*, McGraw Hill.
- CUNHA, L. (2001), *Introdução ao Turismo*, Verbo.
- CUNHA, L. (2006), *Economia e Política do Turismo*, Verbo.
- DANTAS, J. (2002), *Qualidade de Atendimento nas Agências de Viagens*, Roca.
- Dec-Lei nº 263/2007 de 20 de Julho
- DECO (2003), *Guia do Viajante*, Edideco.
- DELOITTE (2006), "Tracking Travel", Deloitte Development Llc.
- DELOITTE (2008a), "Hospitality "2010", Deloitte Development Llc.
- DELOITTE (2008b), "Tendências para o sector do turismo 2008", Deloitte, disponível em 24 de Junho de 2008, <[http://www.deloitte.com/dtt/press\\_release](http://www.deloitte.com/dtt/press_release)>
- DENT, J. (2008), *Distribution Channels – Understanding and Managing Channels to Market*, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Directiva 90/314/CEE - viagens organizadas, férias organizadas e circuitos organizados
- DOMINGUES, C. (1997), *Prontuário Turístico*, Instituto Nacional de Formação Turística.
- DR.FRIED & PARTNER (2007), "Understanding how service fee automation impacts travel agency business, Dr. Fried & Partner consulting, Munich
- DREDGE, D. (2004), "Policy Networks and the Local Organization of Tourism", *Tourism Management* nº 27, Griffith University, pp. 269-280.
- DUARTE, T. (1998), "Cooperação Comercial – Uma estratégia de competitividade", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia
- EBERS, M. (1996), "Explaining Inter-organizational Network Formation", in EBERS, E., *The Formation of Inter-organizational Networks*, New York, *Oxford University Press*, pp. 3-43.

- EBERS, M. (1997), *"The Formation of Inter-organizational Networks"*, New York, Oxford University Press.
- EBERS, M., JARRILO, J. C. (1998), "The Construction Forms and Consequences of Industry Networks", *International Studies of Management and Organization*, nº 27, pp.3-21, Winter.
- EBERS, O. (1998), "Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in The Study of Inter-organizational Relationships", *Organization Studies*, Vol. 19, nº 4, pp.549-583.
- ESTEVIÃO, C. (2002), *Globalização, Metáforas Organizacionais e Mudança Educacional – Dilemas e Desafios*, Asa.
- ESTRELA, E., SOARES, M.A. e LEITÃO, M.J. (2008), *Saber Escrever uma tese e outros textos*, 6ª Edição, Publicações D. Quixote
- EUROSTAT (2006), "How europeans go on holiday", EUROSTAT, European Commission
- EUROSTAT (2007a), "Panorama on Tourism", EUROSTAT, European Commission
- EUROSTAT (2007b), "Tourism Statistics", EUROSTAT, European Commission
- EUROSTAT (2008a), "Europe in figures", EUROSTAT, European Commission
- EUROSTAT (2008b), "European Statistical Data Support", EUROSTAT, disponível em 30 de Agosto de 2008, <<http://ec.europa.eu/eurostat/>>
- EXAME (2008), Revista nº 292, Agosto 2008, edição Edimpresa
- FENG, R. e MORRISON, A. (2007), "Quality and Value Network – Marketing Travel Clubs", *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, no. 3, pp. 588-609.
- FERNANDES, A. (1999), *Volte Sempre – Qualidade de Serviço no Turismo*, Instituto Nacional de Informação Turística.
- FERREIRA, A. e PIMENTA, M. E. (1999), *IVA nas Agências de Viagens*, Quid Júris Sociedade Editora.
- FERREIRA, C., NEVES, J. e CAETANO A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGrawhill.
- FERREIRA, L. (2008), *Leis do Turismo*, 4ª Edição, Quid Juris.
- FIGUEIREDO, G., (2007), "As Novas Tendências em Turismo: Turismo Espiritual e o Mercado das Organizações", Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro
- FILLO, A. (2000), *Ecologia, Cultura e Turismo*, 5ª Edição, Papyrus.
- FINN, M., ELLIOT-WHITE, M. e WALTON, M. (2000), *Tourism and Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis and Interpretation*, Pearson.
- FLORES, P. (2002), *Treinamento em Qualidade Fator de Sucesso para Desenvolvimento de Hotelaria e Turismo*, Roca.

- FMI – GLOBALIZATION (2008), disponível em 11 de Setembro 2008, <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/01/pdf/c5.pdf>>.
- FORFÁS (2004), 'Innovation Networks Report', disponível em 26 Agosto 2008, <[http://www.forfas.ie/media/forfas040624\\_innovation\\_networks.pdf](http://www.forfas.ie/media/forfas040624_innovation_networks.pdf)>.
- FREIRE, A. (2006), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Verbo.
- FRIEDMAN, T. (2006), *O Mundo é Plano*, Actual.
- GALILEO, disponível em <http://www.galileo-portugal.pt>
- GLOBAL PEACE INDEX 2007, disponível em 11 de Novembro de 2008, <<http://www.visionofhumanity.org>>.
- GOELDNER, C. e RITCHIE, B. (2006), *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley and Son.
- GOERZEN, A. (2007), "Alliance Networks and firm performance: the impact of repeated partnerships", *Strategic Management Journal*, vol.28, pp.487-509
- GOMES, J., CUNHA, M. e REGO, A. (2006), *Comportamento Organizacional e Gestão*, RH.
- GOMIS, J. e BORJA, L. (2006), "Modelos de Innomediación en el marco de un nuevo paradigma de la intermediación turística", VI Congreso Turístico e tecnológico de la información e las comunicaciones, TURITEC.
- GONÇALVES, R. (2004), "Marcados Emergentes da Europa de Leste – Ameaça ou Oportunidade", *Revista APAVT*, nº12, Setembro 2004, pp.32-34
- GRANDORI, A., SODA, G. (1995), "Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms", *Organization Studies*, Vol. 16, nº 2
- GRANGSJO, Y. (2003), "Destination Networking – Co-opetition in Peripheral Surroundings", *International Journal of Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, nº 5, pp. 427-448.
- GRAY, B. e WOOD, J. (1991), "Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, nº 1, pp. 3-22.
- GRELLIES, C. (2005), *As Competências Pessoais e Profissionais no Gestor*, Editorial Presença
- GRONROOS, C. (2004), *Marketing – Gerenciamento e Serviços*, Editora Campus
- GUERRA, A.C. (1998), "Globalização e Competitividade – O posicionamento das regiões periféricas", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia
- GULATI, R. (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal of Tourism Research*, vol.19, pp.213-317
- GULATI, R., NOHRIA, N., e ZAHEER, A. (2000). "Strategic networks". *Strategic Management Journal* vol.21, pp. 203-215.
- GUNN, C. A. (1994), *A perspective on the purpose and nature of tourism research methods*, in Finn, M, Elliott-White, M, Walton, M, 2000, *Tourism & Leisure Research Methods, Data Collection, analysis and interpretation* Pearson Education, England.

- GUNN, C.A. e VAR, T. (2002), *Tourism planning: basics concepts cases*, 4ª Ed, New York, Doubleday.
- HAIR, Joseph (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.
- HAKANSSON, H. e JOHANSON, J. (1993), *Networks as a Governance Structure*, in GRABHER, G., *The Embedded Firm – On the Socioeconomics of Industrial Networks*, Routledge, London.
- HAKANSSON, H., SNEHOTTA, I. (1995), *Development relationship in business networks*, London, Routledge
- HALL, M. (2000), *Tourism Planning – Policies, Processes and Relationships*, Prentice Hall.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. (1995), *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu sector e criar os mercados de amanhã*, (trad. Outras Palavras) Rio de Janeiro: Campus.
- HARLAND, C., N. (1999), "Supply Network Strategy and Social Capital", *Corporate Social Capital and Liability*, Kluwer Academic Publishers, pp.409-431.
- HART, C. (2000), *Doing a Literature Review*, Sage.
- HARVARD (2002), *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, HSB Press.
- HARVEY, D. (1993), *A condição pós-moderna: Uma Pesquisa Sobre as Origens da Mudança Cultural*, Edições Loyola, São Paulo.
- HASHIMOTO, A. (2000), "Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 5, pp.69-82.
- HERMES (2007), "Understanding Travel Agency Cost Driver and Ways to Optimize Business in Greece", *Hermes management consulting*, disponível em 10 de Novembro de 2008, em <http://www.hermesmcc.com.ar>
- HILL, M. e HILL, A. (2005), *Investigação por Questionário*, Sílabo.
- HJALAGER, A-M. (2006), "Stages in the Economic Globalization of Tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, nº 2, pp.437-457.
- HOLLAND, C. P., LOCKETT, G. e BLACKMAN, I. (1992), "Planning for Electronic Data Interchange", *Strategic Management Journal* vol.13, pp.539-550.
- HOLLANDA, J. (2003), *Turismo – Operação e Agenciamento*, SENAC.
- HOLLOWAY, C. (2006), *The Business of Tourism*, 7ª Ed, Prentice Hall.
- HOPKINS, T. (2000), *Manual de Vendas*, Editorial Presença.
- HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. (1998), "Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies", *Journal of Development Studies*, University of Sussex, UK.
- HUNTER, J. (2006), *Servir para Liderar*, Gestão Plus.
- HUXHAM, C. (1996) *Creating Collaborative Advantage*, London: Sage

- IANNIELLO, F. (1999), "O papel da Pequena Empresa na União Europeia", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia
- IAPMEI (2000), "*Programa de dinamização da cooperação interempresarial*", Lisboa.
- IATA (2008), "IATA Economic Briefing – Medium-term Outlook for oil and jet fuel prices", IATA, disponível em 10 de Novembro de 2008, em <http://www.iata.org/economics>
- IATA PORTUGAL, disponível em <http://www.iata.org/worldwide/europe/portugal/>
- INAC, disponível em [http://ww2.inac.pt/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=7&id=21&Itemid=104](http://ww2.inac.pt/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=7&id=21&Itemid=104)
- INE (2008), "Conta Satélite do Turismo – 2005-2007, INE – Instituto Nacional de Estatística, Lisboa
- INESC (2007), "*Redes Colaborativas de Elevado Desempenho no Norte de Portugal*", por INESC, Porto.
- INSKEEP, E. (1991), *Tourism Planning: Na integrated and sustainable development approach*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- JAFARI, J. (2000), *Encyclopedia of Tourism*, Routledge
- JAFARI, J. (2005), "El turismo como disciplina científica – Sociologia del Turismo", *Política y Sociedad*, Vol.42, nº1, pp.39-56
- JARRAT, D.G. (1998), "A strategic classification of business alliances: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises", *Qualitative Market Research – An International Journal*, Vol.1, nº1, pp 39-49.
- JARRILLO, J. C. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 31-41.
- JOËLLE, D., MAGALI, D., EMMANUEL, F. (2007), "The travel agent: delivering more value by becoming an operational risk management", *CRAI – Centre de Recherche Appliquée en Gestion*, Haute École de Genève, Cahier nºHES-SO/HEG-GE/C—07/2/1/--CH
- JOHANSON, J. e MATTSSON, L. (1987), "Interorganizational Relations in Industrial Systems: A network approach compared with the transaction-cost approach", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 17, nº 1, pp.34-48.
- KEIL, T. (2000), "Strategic Alliances – a review of the state of the art", *Working Paper Series 2000*, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- KLING, R. 1999, 'What is Social Informatics and Does It Matter?', *D-Lib Magazine*, Vol. 5, nº 1, disponível em 26 Agosto 2008, <<http://www.slis.indiana.edu/klings>>.
- KOSTECHA, A. (1987) *Franchising in the Economy*, Washington D.C., US Government Printing Office.
- KOTLER, P. (1998), *Administração de Marketing*, 5ª Edição, Atlas.
- KOTLER, P. (2006), *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença.

- KOTLER, P. e AMSTRONG, G. (2006), *Principles of Marketing*, 11ª Edição, Pearson.
- KOTLER, P., BOWEN, J. e MAKENS, J. (2005), *Marketing for Hospitality and Tourism*, DInternal - Distribuidora Internacional do livro Lda.
- KREPS, D. (1990), "Game Theory and Economic Modelling", *Oxford University Press*, Oxford.
- KRIPPENDORF, J. (2000), *Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*, ALEPH, São Paulo
- LADKIN, A. e BERTRAMINI, A. (2002), "Collaborative Tourism Planning : A Case Study of Cusco, Peru", *Current Issues In Tourism*, Vol. 5, nº 2, pp. 71-93.
- LANQUAR, R. (1995), *Agences et industries du Voyage*, Coleção Que Sais-Je ?, 3ª Edição, Presses Universitaires de France.
- LAROUSSE, (1997), *Nova Enciclopédia Larousse*, Círculo de Leitores.
- LARSEN, J., URRY, J. e AXHAUSEN, K. (2006), "Networks and Tourism – Mobile Social Life", *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, nº 1, pp 244-262.
- LASTRES, H. e FERRAZ, J. (1999), *Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado*, in Lastres, H. e Albagli, S., *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- LAZARINI, S. G., CHADDAD, F.R. & COOK, M. L. (2001), 'Integrating Supply Chain and Network Analyses: The Study of Net Chains, Chain and Network Science', in GAMEIRO (2007), 'As Organizações em Rede', disponível em 26 Agosto 2008, <<http://www.bocc.ubi.pt>>.
- LAZZERETTI, L., PETRILLO, C. (2006), *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier Science
- LEIPER, N. (1979), "The Framework of Tourism. Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourism Industry", *Annals of Tourism Research*.
- LEIPER, N. (2004), *Tourism Management*, 3ª Edição, French Forest, Pearson Education.
- LE MOS, L. (2004), *Turismo que Negócio é esse? Uma Análise da Economia do Turismo*, Papiros.
- LE MOS, L. (2005), *O Valor Turístico na Economia de Sustentabilidade*, Aleph.
- LEVINE, D., BERENSON, M., STEPHAN, D., (2005), *Estatística: Teoria e Aplicações*, LTC, Rio de Janeiro.
- LIN, B. (2007), "The exploration of customer satisfaction model from a comprehensive perspective", Elsevier
- LINDON, D., LENDREVIE, J., LÉVY, J., DIONÍSIO, P. e RODRIGUES, J.V. (2009), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, 12ª Edição, Publicações D. Quixote
- LONGHI, C. (2004), "Internet et dynamique des marchés dans le tourisme", *Revue d'Économie Industrielle*, vol.108, nº1, pp.67-90, disponível em 25 de Outubro de 2007, em <http://www.persee.fr>
- LOCKWOOD, A, MEDLIK, S. (2003), *Turismo e Hospitalidade no Século XXI*, Manole.

- LUBBE, B. (2000), "The changing role of the travel intermediary", *South African Journal of Economic and Management Sciences* n° 3 (2000).
- LUBBE, B. (2006), "A new revenue model for travel travel intermediaries in South Africa: The negotiated approach, disponível em 20 Dezembro de 2007, em [https://www.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/759/1/Lubbe\(2005\)a.pdf](https://www.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/759/1/Lubbe(2005)a.pdf)
- LUBBE, B. e DOUGLAS, A. (2005), "Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa", research article, Elsevier Ltd.
- LYNCH, P. e MORRISSEY, A. (2007), *The Role of Networks*, in MICHAEL, E. (Eds.), *Micro-clusters and Networks: The Growth of Tourism*, Elsevier, Oxford.
- MACINTOSH, R., GOELDNER, C., RITCHIE, J. (1995), *Tourism – Principles, Practices and Philosophies*, 7ªed, New York, John Wiley and Sons
- MANY, E. e GUIMARÃES, S. (2006), *Como Abordar... A Metodologia de Trabalho de Projecto*, Areal.
- MARCON, M. e MOINET, N. (2000), *La Stratégie-Réseau*, Editions Zéro Heure in BALESTRIN, A. e VARGAS, L. (2004) (Eds), *A Dimensão Estratégica das Redes*, RAC Edição especial, Paris.
- MARCONI, M. e LAKATOS, E. (2006), *Fundamentos de Metodologia Científica*, Atlas.
- MARIN, A. (2007), *Tecnologias da Informação nas Agências de Viagens*, Aleph.
- MARÍN, F. (2001), "Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viajes en España", departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autonoma de Barcelona
- MARKTEST (2008), "Estudo Netbus", in Presstur disponível em 10 de Novembro de 2008, em <http://www.presstur.com>
- MAROCO, J. (2003), *Análise Estatística com utilização do SPSS*, 2ª edição, edições Sílabo
- MARQUES, M. (2005), *Turismo e Marketing Turístico*, Cetop.
- MARTÍNEZ, B. (2002), *Los Canales de Distribución en el sector turístico*, Madrid, ESIC
- MARUTESCHKA, M. (2002), *A Produção do Saber Turístico*, Contexto.
- MASON, K. (2008), "A study on the adoption of corporate self-booking tools", Business Travel Research Centre, department of Air Transport, Cranfield University, UK, Amadeus
- MATILLA, A. (2004), "Consumer Behavior Research in Hospitality and Tourism Journals", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, pp.449-457.
- MATOSO, G. (1996), *A Informática na Hotelaria e Turismo*, Plátano.
- MEDLIK, S, MIDDLETON,V (1973), "Product formulation in tourism", *Tourism and Marketing*, vol.13, pp.173-201
- MENDES, J. (2006), "Estrutura Organizacional dos grupos económicos do Turismo e Portugal", Direcção-Geral do Turismo, Lisboa

- MICHAEL, E. (2007), *Micro Clusters and networks: The Growth of Tourism (Advances in Tourism Research)*, Hardcover.
- MIDDLETON, V. e DARKE, J. (2002), *Marketing de Turismo*, 3ª Edição, Elsevier.
- MILL, R. (1990), *Tourism: The International Business*, Prentice Hall.
- MILL, R. e MORRISON, A. (2006), *The Tourism System*, 2ª Edição, Kendall/ Hunt.
- MILLS, J. e LAWS, R. (2004), *Handbook of Consumer Behavior, Tourism and Internet*, THHP.
- MILONE, P. e LAGE, B. (2000), *Turismo - Teoria e Prática*, Atlas.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. (2001), 'O Processo da Estratégia', 3ª edição, Porto Alegre, Bookman, in GAMEIRO (2007), 'As Organizações em Rede', disponível a 27 de Outubro de 2008, em <<http://www.bocc.ubi.pt>>.
- MIRANDA, M. (2000), *O Contrato de Viagem Organizada*, Almedina.
- MOLINER, M., SANCHEZ, J., RODRIGUEZ, R., CALLARISA, L. (2007), "Travel agency relationship quality", *Annals of Tourism Research*, vol.34, nº2, pp.537-540
- MOREIRA, P. (2007), *Liderança e Cultura de Rede em Portugal*, Livros Horizonte.
- MUNOZ, D., GARCIA-FÁLCON, J. (2000), "Successful relationship between hotels and agencies", *Annals of Tourism Research*, vol.27, nº3, pp.737-762
- MURPHY, P. (1985), *Tourism – A community Approach*, Routledge
- NAKAN, Y. (1994), "Globalização, Competitividade e Novas Regras do Comércio Mundial", *Revista de Economia Política*, vol.14, nº4, pp.7-28
- NGA - INNOVATION AMERICA (2006), "Cluster-Based Strategies for Growing State Economies, Council of Competitiveness, Washington, National Governors Association-Innovation America
- NOHRIA, N., ECCLES, R. (1992), *Networks and organizations: structure, form and action*, Harvard Business School Press, Boston.
- NORDIN, S. (2003), "Tourism Clustering and Innovation: path to economic growth and development", European Tourism research Institute. MID – Sweden University. Osternsund, Sweden, 2003. p.19, disponível a 27 de Outubro de 2008 em: <<http://www.etour.se/download>, citado em Competitividade e Sustentabilidade de um Cluster de Turismo: uma Proposta de Modelo Sistémico de Medida do Impacto do Turismo no Desenvolvimento Local in [http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_09/dwn/rac-v9-edesp2-skc.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_09/dwn/rac-v9-edesp2-skc.pdf).
- NOVELLI, M., SCHMITZ, B. e SPENCER, T. (2005), "Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience", *Tourism Management* nº 27, University of Brighton, pp. 1141-1152.
- OMT (2001a), *Introdução ao Turismo*, Roca.
- OMT (2001b), *Tendências de los mercados turísticos: Panorama Mundial y Actualidad del Turismo*, Madrid.
- OMT (2002), *Viagens Internacionais e Saúde*, Ciscos.



- OMT (2003a), *E – Business para Turismo*, Bookman.
- OMT (2003b), *Sinais e Símbolos Turísticos Guia Ilustrado e Descritivo*, Roca.
- OMT (2003c), *Turismo Internacional – Uma perspectiva Global*, 2ª Edição, Bookman.
- OMT (2005), *Desenvolvimento Sustentável do Turismo*, Roca.
- OMT (2006a), – *Introdução à Metodologia da Pesquisa em Turismo*, Roca.
- OMT (2006b), *Tourism at World Heritage Cultural Sites*, OMT.
- OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H. e BEERS, G. (2001), "Chain and network science: A research framework", Wageningen University and Research Centre, in GAMEIRO (2007), 'As Organizações em Rede', disponível em 26 Agosto 2008, <<http://www.bocc.ubi.pt>>.
- OPEC (2008a), "World Oil Outlook", OPEC, disponível em 10 Novembro de 2008, em <http://www.opec.org/library/World%20Oil%20Outlook/pdf/WOO2008.pdf>
- OPEC, (2008b), World Oil Outlook, Opec Secretariat, Austria.
- OURIQUES, H. (2005), *A Produção do Turismo: Fetichismo e Dependência*, Alínea.
- PALMER, A., MONTAÑO, J. e SESÉ, A. (2005), "Designing an Artificial Neural Network for Forecasting Tourism Time Series", *Tourism Management* nº 27, Universidad de las Islas Baleares, pp. 781-790.
- PANSIRI, J. (2007), "How Company and Managerial Characteristics Influence Strategic Alliance Adoption in the Travel Sector", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 20, pp.243-255.
- PARASURAMAN, ZEITHMAL, V., A. e BERRY, L. (1990), *Delivering Quality Service*, Mercator, The Free Press, Nova Iorque.
- PARDAL, L. e CORREIA, E. (1995), *Metodologia e Técnicas de Investigação Social*, Areal Editores.
- PAULO, J. (2005), "Como avaliar a sua agência de viagens", Deloitte, Seminário APAVT/Deloitte, Lisboa, Maio 18, 2005
- PEARCE, D. (2002), "New Zealand holiday travel to Samoa: a distribution channels approach", *Journal of Travel Research*, nº41, pp.197-205, disponível em 20 de Setembro de 2007, em <http://jtr.sagepubs.com/cgi/content/abstract/41/2/197>
- PEARCE, D. (2008), "A needs-functions model of tourism distribution", *Annals of Tourism Research*, vol.35, pp.148-168
- PEARCE, D., SCHOTT, C. (2005), "Tourism distribution channels: the visitors' perspective", *Journal of Travel Research*, pp.49-63, disponível em 25 de Outubro de 2007, em <http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/44/1/50>
- PEARCE, D., TAN, R., SHOTT, C. (2004), "Tourism distribution Channels in Wellington, New Zealand", *International Journal of Tourism Research*, vol.6, pp.397-410
- PEARCE, P. (2005), *Tourist Behavior – Themes and Conceptual Schemes*, Channel View Public.

- PÉLOQUIN, C. (2007), "Le retour en force des agences de voyages traditionnelles", *Veille de Tourisme - Canada*, disponível em 18 de Julho de 2007, em <http://www.veilletourisme.ca>
- PEREIRA, A. (2006), *SPSS – Guia Prático de Utilização*, Sílabo.
- PEREIRA, A. E POUPA, C., (2008), *Como Escrever Uma Tese, monografia ou livro científico usando o Word*, 4ª Edição, Edições Sílabo
- PERRY, M. (2006), *Business Clusters: NA International Perspective*, Hardcover.
- PESTANA, M. e GAGEIRO, J. (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais – SPSS*, Sílabo.
- PINHO, C. e AZEVEDO, J. 2008, *Projecto MIT, Mobilidade, Inovação e Território*, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- PIZAM, A. (2006), *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Elsevier.
- PIZARRO, J. (2005), "A influência das novas tecnologias no processo de distribuição turística", Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro
- PLOG, S. (2004), *Leisure Travel – A Marketing Handbook*, Pearson, Prentice Hall
- POON, A. (2006), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Cabi.
- PORTER, M. (2004), *Estratégia Competitiva*, 3ª Edição, Elsevier.
- PREBLE, J., REICHEL, A. e HOFFMAN, R. (2000), "Strategic Alliances for Competitive Advantage: Evidence from Israel's Hospitality and Tourism Industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 19, pp.327-341.
- PRESSTUR (2008), disponível em 10 de Novembro de 2008, em <http://www.presstur.com>
- PRIDEAUX, B, MOSCARDI, G, LAWS, E (2006), *Managing Tourism and Hospitality Services: Theaorry and international applications*, Cabi
- PUBLITURIS (2008), disponível em 10 de Novembro de 2008, em <http://www.publitis.pt>
- QU, N. (2006), "A study on Chinese outbound travel agencies: the case of China-to-New Zealand travel" Auckland University of Technology
- QUINTAS, P. (2002), *Legislação Turística*, Almedina.
- QUINTAS, P. (2003), *Direito do Turismo*, Almedina.
- QUIVY, R. e CAMPENHAUDT, L. (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva.
- RAVT – Representação de Agências de Viagens e Formação em Turismo (2008), disponível em <http://www.ravt.pt>
- REICHEL, A. (2001), "Good Alliances in Tourism and Hospitality Management", *Annals of Tourism Research*, Vol. 28, nº 4, pp.1084-1086.
- REJOWSKI, M. e COSTA, B. (2003), *Turismo Contemporâneo*, Atlas.

- RIBAULT, M., MARTINET, B., LIBIDOIS, D. (1995), *A Gestão das Tecnologias*, Coleção Gestão e Inovação, Publicações D. Quixote, Lisboa.
- RIGSBEE, E. (2000), *Developing Strategic Alliances*, Crisp.
- RITCHIE, B., BURNS, P. e PALMER, C. (2005), *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice*, Cabi.
- RITCHIE, J. e GOELDNER C. (1994), *Travel, Tourism, Hospitality Research – A Handbook for Managers and Researchers*, 2ª edição, Wiley.
- ROSENFELD, S. (2002), "Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions", disponível em 15 de Janeiro de 2009, em [http://www.competitiveness.org/filemanager/download/358/guide\\_rosenfeld\\_final%20clusters%20EU.pdf](http://www.competitiveness.org/filemanager/download/358/guide_rosenfeld_final%20clusters%20EU.pdf)
- RUSCHMANN, D., SOLHA, K. (2004), *Turismo uma Visão Empresarial*, Manole.
- SABOURIN, V. (2000), *L'Industrie Touristique – Stratégie Concurrentielle des Entreprises*, Press Université Quebec.
- SALVADO, J. (2009), "A Agência de Viagens do Futuro: um arquétipo para Portugal", Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- SANTOS, M. (2006), *Espiritualidade, Turismo e Território*, Principia.
- SANTOS, S. (2002), "Análisis de la creación de valor en las agencias de viajes en España", Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- SCHUMPETER, A. (1934), "The Theory of Economic Development", Cambridge : Harvard University Press.
- SCHUMPETER, J. (2003), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Taylor & Francis e-library, UK.
- SCOTT, A. e GAROFOLI, G. (2007), *Development on The Ground: Clusters, Networks and Regions in Emerging Economies*, Hardcover.
- SCOTT, N., BAGGIO, R. e COOPER, C. (2008), *Network Analysis and Tourism – From Theory to Practice*, Channel View Publication.
- SEGIL, L. (2004), *Measuring the Value of Partnering: How to Use Metrics to Plan, Develop and Implement Successful Alliances*, Amacon EUA.
- SEF – SERVIÇOS DE ESTRANGEIROS E FRONTEIRAS, disponível em <http://www.sef.pt/portal/V10/PT/asp/contacto/index.aspx>
- SHELDON, P. (1994), *Tour Operators*, In MOUTINHO, L e WITT, S. (Eds.) *Tourism Marketing and Management Handbook*, Nova Iorque, Prentice Hall
- SHARDA, S., PEARCE, D. (2006), "Distribution in emerging tourism markets: the case of Indian travel to New Zealand", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, vol.11, nº4, pp.334-353

- SHIH, H-Y. (2005), "Network Characteristics of Drive Tourism Destinations: An Application of Network Analysis in Tourism", *Tourism Management* n° 27, National Chi Nan University, pp. 1029-1039.
- SIGALA, M. (2003). "Developing and benchmarking internet marketing strategies in the hotel sector in Greece". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 27, n°4, pp.375-401
- SILVA, J.A. (1998), "Turismo, o espaço e a economia", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia
- SMERALD, E. (1998), "The Impact of Globalization on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries", *Tourism Management*, Vol. 19, n° 4, pp. 371-380.
- STIGLITZ, J. (2004), *Globalização – A Grande Desilusão*, Terramar.
- SWARBROOKE, J. (2002), *Turismo Sustentável – Gestão e Marketing*, Aleph.
- SWARBROOKE, J., BREAD, C., LECKIE, S. e POMFRET, G. (2003), *Turismo de Aventura*, Campus e Elsevier.
- TEIXEIRA, S. (1998), *Gestão das Organizações*, McGraw-Hill.
- THEOBALD, W. (2005), *Global Tourism*, 3ª Edição, Elsevier.
- THOMAS, R. (2004), *Small Firms in Tourism: International Perspectives*, Elsevier.
- THOMAS, R. e AUGUSTYN, M. (2007), *Tourism in the New Europe, Perspectives on SME Policies and Practices*, Elsevier.
- THORELLI, H. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°1, pp.37-51.
- TINSLEY, R. e LYNCH, P. (2001), "Small Tourism Business Networks and Destination Development", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, pp.367-378.
- TOMELIN, C. (2001), *Mercado das Agências de Viagens*, Aleph.
- TORRES, C. (2005), *Noções Fundamentais de Direito*, Eshte
- TRAVELPORT, disponível em <http://www.travelport.com/about.aspx>
- TRAVELSTORE (2008), "Barómetro Anual 2008", disponível em 10 de Novembro de 2008, em [http://www.salaosvn.com/2008/Barometro\\_SVN\\_2008.pdf](http://www.salaosvn.com/2008/Barometro_SVN_2008.pdf)
- TRIBE, J. (2006), *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*, Elsevier.
- TRIBE, J. (2003), *Economia do Lazer e do Turismo*, 2ª Edição, Manole.
- TRIBE, J. e AIREY, D. (2007), *Developments in Tourism Research*, Elsevier.
- TRIGO, L. e NETTO, A. (2003), *Turismo como Aprender/ Como Ensinar – Volume 1*, Senac.
- TRIGO, L. e NETTO, A. (2004), *Reflexões sobre um Novo Turismo*, Aleph.

- TRINDADE, T. (1997), "Turismo Português – reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia
- TURISMO DE PORTUGAL (2007a), "Conta satélite do Turismo: Actividade económica 2000-2007", Turismo de Portugal I.P.
- TURISMO DE PORTUGAL (2007b), "O Turismo em 2006 – Portugal", Turismo de Portugal I.P.
- TURISMO DE PORTUGAL (2007c), "Perspectivas dos empresários – Estabelecimentos hoteleiros e agências de viagens", Turismo de Portugal I.P.
- TURISMO DE PORTUGAL (2007d), "Férias dos Portugueses em 2006", Turismo de Portugal I.P.
- TURISMO DE PORTUGAL (2008a), disponível em 10 de Outubro de 2008, em <http://www.turismodeportugal.pt/Português/conhecimento/Pages/Conhecimento.aspx>
- TURISMO DE PORTUGAL (2008b), "O resultados do turismo", Turismo de Portugal I.P.
- TURISMO DE PORTUGAL (2008c), "Turismo em números", Turismo de Portugal I.P.
- TURISVER (2008), disponível em 10 de Novembro de 2008, em <http://www.turisver.com>
- UNWTO (2006), "Tourism Market Trends – 2006 edition", United Nations World Tourism Organization
- UNWTO (2007), "Tourism Highlights 2007 Edition", United Nations World Tourism Organization
- UZZI, B. (1997), 'Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness. Administrative Science Quarterly', vol.42, pp.35-67, in GAMEIRO (2007), 'As Organizações em Rede', disponível em 26 Agosto 2008, <<http://www.bocc.ubi.pt>>.
- VANHOVE, N. (2005), *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier.
- VASCONCELOS, G. (2003), *Metodologia da Investigação, Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*, Civilização.
- VEAL, A. (2006), *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide*, Prentice Hall.
- WAGEN, L. e DAVIES, C. (2003), *Supervisão e Liderança em Turismo e Hotelaria*, Contexto.
- WAHAB, S. (1997), *Introdução à administração do turismo – alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional, teoria e prática*, Editora Pioneira, S. Paulo.
- WALLE, A. (1995), "Business Ethics and Tourism: from Micro to Macro Perspectives", *Tourism Management*, University of Nebraska, Vol. 16, nº 4, pp. 263-268.
- WATKINS, M. e BELL, B. (2002), "The Experience of Forming Business Relationships in Tourism", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 4, pp.15-28.
- WATT, D. (2007), *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*, Artmed e Bookman.
- WEAVER, D, OPPERMANN, M. (2000), *Tourism Management*, John Wiley and Sons

WILKINSON, I. e YOUNG, L. (2002), "On Cooperating: Firms, Relations and Networks", *Journal of Business Research*, Vol. 55, nº 2, pp. 123-132.

WILLIAMSON, O.E. (1975), *Market as Hierarchies: analysis and anti-trust implications*, New York, Free Press

WONG, K., KWAN, C. (2001), "An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, nº13/6, pp.293-303

WORLD ECONOMIC FORUM (2008), "Relatório da Competitividade", disponível em 20 de Maio 2008, em <http://www.weforum.org/en/index.htm>

WORLD TOURISM ORGANIZATION BUSINESS COUNCIL (2000), *"Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness"*, Madrid.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (2003), "Progress and Priorities 2002-2003", disponível em 20 de Outubro de 2008, em [http://www.wttc.org/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/progresspriorities03.pdf](http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/progresspriorities03.pdf)

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (2007), *Tourism Research*, disponível em 20 de Outubro de 2008, em <http://www.wttc.org>

WTO (2007), "Annual Report 2007", World Trade Organization

YOSHINO, M.Y., RANGAN, U.S. (1995), *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalization*, Boston, Harvard Business School Press

## **IX ANEXOS INQUÉRITO**

## 9 Anexos (inquérito)

### A DISTRIBUIÇÃO TURÍSTICA E AS REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL: O CASO DAS AGÊNCIAS DE VIAGEM EM PORTUGAL

O presente inquérito por questionário, insere-se num trabalho de investigação, tendo por base a Distribuição Turística em Portugal. Este trabalho tem como principal objectivo caracterizar a distribuição turística em Portugal e demonstrar a importância da organização em rede.

A sua resposta é essencial para a realização do estudo, pelo que agradecemos a sua colaboração e o tempo dispendido para responder às questões que se colocam de seguida. (aproximadamente 10min). As respostas serão tratadas de forma **extremamente confidencial**.

Agradecemos o envio para [mariajose@ua.pt](mailto:mariajose@ua.pt) ou fax.252638304 com Tlm.91 6303350

**..Muito**

**Obrigada!..**

#### 1. Identificação da Empresa:

Nome da Empresa:	Nº Alvará:	Nº Balcões:
Distrito de Localização:	Nº balcões por Distrito:	Nº Apavt:
Nome da Marca:	lata:	Não lata:

#### 2. Tipo de Actividade:

Emissora (outgoing):	Receptora (incoming):	Operadora:
Especializada:	Se sim em que produto:	Autocarrista:

#### 3. Âmbito Geográfico de actuação da empresa:

Local ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional ☐

#### 4. Pertence a alguma associação do sector?

APAVT ☐ IAGTO ☐ Outra ☐ Qual? \_\_\_\_\_ Nenhuma ☐

#### 5. Qual a natureza do capital social da empresa?

Agência 100% Portuguesa

Misto com maioria do capital português

Misto com capital estrangeiro

Agência 100% estrangeira


#### 6. Qual a forma societária da empresa?

Sociedade anónima ☐ Por quotas ☐ Outra \_\_\_\_\_

#### 7. Quantos empregados tem a sua empresa? \_\_\_\_\_

8.

#### 9. Qual o número de empregados em média por balcão?

2 ☐ 3 a 5 ☐ 6 a 10 ☐  
11 a 20 ☐ 21 a 30 ☐ +31 ☐

#### 10. Quantos empregados efectivos: \_\_\_\_\_ Contratados a termo certo: \_\_\_\_\_

#### 11. E quantas pessoas com formação específica na área do Turismo?

Técnico-Profissional	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado
----------------------	-------------	--------------	----------



**12. Na sua empresa quantas pessoas têm o grau de?**

Mestrado \_\_\_\_\_ Licenciatura \_\_\_\_\_ Bacharelato \_\_\_\_\_  
 Técnico-Profissional \_\_\_\_\_ 12º Ano Liceu \_\_\_\_\_ 9º Ano Liceu \_\_\_\_\_  
 Outro \_\_\_\_\_

**13. A empresa participa em actividades de formação de pessoal?**

☐ Sim ☐ Não

**De que entidades:**

☐ Grupo a que pertence  
☐ APAVT Form  
☐ GDS  
☐ Outras Entidades **Quais:** \_\_\_\_\_

**14. Qual o volume de negócios da sua empresa?**

☐ Menos 500 000€ ☐ Entre 500 001€ e 750 000€  
☐ Entre 750 000€ e 1 000 000€ ☐ Entre 1 000 001€ e 5 000 000€  
☐ Entre 5 000 001€ e 15 000 000€ ☐ Mais de 15 000 001€

**15. Qual a percentagem de facturação a:** Empresas \_\_\_\_\_% Individuais \_\_\_\_\_%

**16. Qual espera ser a tendência de evolução das vendas da empresa nos próximos 2 anos?**

Aumentará ☐ Manter-se-á ☐ Diminuirá ☐  
**E o resultado líquido?** Aumentará ☐ Manter-se-á ☐ Diminuirá ☐

**17. Que Sistema Informático de Reservas utiliza?**

Galileo ☐ Amadeus ☐ Nenhum ☐ Outro ☐

**18. Qual o principal objectivo da empresa?**

Crescer ☐ Aumentar os Lucros ☐  
 Inovar ☐ Aumentar a qualidade do serviço ☐  
 Sobreviver ☐ Consolidar a quota mercado ☐  
 Outros ☐ **Quais:** \_\_\_\_\_

**19. Quais os mercados alvo da empresa?**

Internacional ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Local ☐

**20. Indique os 5 principais destinos Turísticos Nacionais e Internacionais com que a empresa actualmente trabalha e os cinco principais que espera trabalhar no futuro.**

	PRESENTE		FUTURO	
	PORTUGAL	ESTRANGEIRO	PORTUGAL	ESTRANGEIRO
1				
2				
3				
4				
5				

21. Mencione os produtos oferecidos por ordem de importância em que 1 é muito importante e 17 menos importante e qual crê ser o potencial que os produtos oferecem para os próximos anos.

PRODUTO	ORDEM IMPORTÂNCIA 1 a 17	POTENCIAL		
		BAIXO	MÉDIO	ALTO
Turismo Sol e Praia				
Turismo desportivo				
Turismo Rural / Natureza				
Turismo Aventura / Activo				
Turismo Sénior				
Turismo Cidade / Short Break				
Turismo Cultural / Circuitos				
Turismo Cruzeiro				
Turismo Religioso				
Turismo Juvenil / Estudantil				
Congressos e Convenções				
Turismo individual de Negócios				
Viagens de Incentivo				
Viagens a Feiras e Exposições				
Turismo Interno - Excursões				
Turismo Espacial				
Turismo GLS				
Outros				

22. Indique os 8 principais fornecedores com quem trabalha por ordem de grandeza.

1 _____	5 _____
2 _____	6 _____
3 _____	7 _____
4 _____	8 _____

23. Indique quais os seguintes canais de distribuição a empresa utiliza actualmente, quais considera vir a utilizar e qual o potencial de utilização para os próximos 3 anos.

	UTILIZAÇÃO				POTENCIAL		
	PRESENTE		FUTURO				
	Sim	Não	Sim	Não	Alto	Médio	Baixo
Venda Presencial Agência Viagem							
Internet							
Telefone							
Catálogo							
Marketing Directo							
Correio							
TV Digital							
Outros							

**24. Cobra Taxa de serviço? Que valores?**

Nenhum \_\_\_\_\_ Doméstico \_\_\_\_\_ Europeu \_\_\_\_\_  
 Internacional \_\_\_\_\_ Reemissões \_\_\_\_\_ Reconfirmação \_\_\_\_\_  
 Hotéis \_\_\_\_\_ Carro \_\_\_\_\_ Outros \_\_\_\_\_ Quais \_\_\_\_\_

**25. Que percentagem das vendas da empresa resulta de cada um dos seguintes serviços?**

Aviação \_\_\_\_\_% Alojamento \_\_\_\_\_% Transferes \_\_\_\_\_%  
 Excursões \_\_\_\_\_% Autocarros \_\_\_\_\_% Espectáculos \_\_\_\_\_%  
 Rent-a-Car \_\_\_\_\_% Cruzeiros \_\_\_\_\_% Outros \_\_\_\_\_%

**26. Qual a maior fonte de receita das Agência de Viagens? \_\_\_\_\_**

**27. Qual a percentagem de venda Corporate e Lazer? Corporate \_\_\_\_\_% Lazer \_\_\_\_\_%**

**28. Quais os 7 principais constrangimentos do seu negócio, por ordem de importância?**

Falta de Pessoal qualificado		Legislação	
Redução de comissões das Companhias Aéreas		Falta de Apoios	
Redução do valor da viagem		Concorrência desleal	
Decréscimo de Vendas		Excesso de concorrentes	
Internet		Espaço geográfico	
Low Cost		Agência com integração vertical	
Impostos		Excesso de Clientes	

**29. Quais os principais problemas que prevê para a sua empresa? Indique os 10 principais por ordem de importância.**

Insuficiente dimensão da empresa	
Capacidade financeira insuficiente	
Dificuldade em criar e implementar Produto Próprio	
Dificuldade em especializar-se	
Dificuldade em diversificar	
Dificuldade em estruturar e organizar a gestão da empresa	
Dificuldade em encontrar profissionais qualificados	
Dificuldade em equipar a empresa tecnologicamente	
Dificuldade em estabelecer acordos de cooperação com outras empresas	
Dificuldade devido a concorrência desleal	
Desconhecimento das necessidades e características dos clientes	
Dificuldade em acompanhar o mercado	
Dificuldade em receber dos clientes	
Dificuldade em estabelecer relações duradouras e fiáveis com os Operadores Turísticos	
Falta de flexibilidade dos CRS	
Aumento dos custos	
Diminuição das receitas	
Dificuldade de negociação/relação com outros fornecedores	
Dificuldade em internacionalização	
Dificuldade em manter a estrutura / empregados	
Se outros (especificar)	

**30. Quais os factores em que considera a sua empresa competitiva?**

	NADA COMPETITIVA	POUCO COMPETITIVA	MODERADAMENTE COMPETITIVA	MUITO COMPETITIVA
PREÇO				
PRODUTO OU SERVIÇO				
QUALIDADE				
LOCALIZAÇÃO				
SERVIÇO AO CLIENTE				
OUTROS				

**31. Em sua opinião quais são os atributos da Agência, que possuem maior importância na satisfação do cliente. (1 pouco importante e 5 muito importante).**

Atributos da Agência	IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Agência de Viagens conhecida, com prestígio					
Aspecto agradável e acolhedor do estabelecimento					
Localização em local com acesso pela rua					
Localização perto da casa ou emprego do cliente					
Agência especializada em empresas					
Agência de Viagens generalista					
Agência de Viagens de grande dimensão					
Atendimento rápido, sem necessidade de esperar					
Informação e marcação telefónica facilitada					
Amplio horário de atendimento ao público					
Ampla gama de alternativas para produtos e serviços					
Sempre promoções disponíveis					
Informação real, precisa e fiável					
Informação dada com rapidez					
Confirmação rápida da reserva efectuada					
Oferta de novos produtos e destinos					
Divulgação de ofertas e catálogos					
Pressupostos fáceis de compreender					
Explicações de leitura e interpretação do catálogo					
Documentação com apresentação cuidada					
Informação e documentação suficiente ao contratar					
Informação clara e completa sobre os produtos					
Alto grau de conhecimento do agente					
Meios informáticos e audiovisuais					
Conhecer disponibilidades e oferecer alternativas de imediato					
Conhecer disponibilidade e oferecer alternativas em 24 horas					
Conhecer disponibilidade e oferecer alternativas em menos de 3 dias					
Controlo de qualidade pela agência					
Pessoal amável e agradável					
Pessoal bem apresentado e de aspecto limpo					
Real conhecimento do destino e serviços					
Pessoal experimentado e formado					
Aconselhamento sobre o destino					
Aconselhamento sobre os serviços					

Colaboração do pessoal e sugestão de alternativas					
Pessoal sensível aos problemas dos clientes					
Confiança no pessoal da agência					
Especificações em caso de problemas durante a viagem					
Especificações em caso de incumprimento nos serviços contratados					
Capacidade de solucionar problemas durante a viagem					
Serviço pós-venda para reclamações					
Contacto para auscultação após regresso da viagem					
Documentação da viagem rica em informação e completa					
Oferta de seguros vinculados ao destino e serviços contratados					
Variedade de meios de pagamento					
Informação sobre produtos e serviços disponíveis periodicamente					

32. Sente necessidade de adoptar novas estratégias para sobreviver? Sim ☐ Não ☐

33. Quais são as principais acções estratégicas a realizar brevemente na empresa? Indique as 5 principais por ordem de importância.

Criação e Inovação de Produto Próprio	
Mudança de Imagem	
Orientação da empresa para as vendas e marketing	
Especialização num produto	
Especialização por tipo de cliente	
Reforço da equipa comercial	
Investimento/ Formação dos recursos humanos	
Investimento no conhecimento/fidelização do cliente	
Investimento na reestruturação interna / Redução de custos	
Investimento em tecnologia	
Incorporação em grupos / redes	
Expansão da empresa em número de balcões	
Aquisição de outra empresa	
Redução da empresa em número de balcões	
Internacionalização	
Outros	

34. A empresa está associada, integrada ou pertence a algum grupo? Contempla a possibilidade de num futuro próximo pertencer a algum grupo?

TIPO DE GRUPO	PRESENTE		FUTURO		TIPO DE GRUPO	PRESENTE		FUTURO	
	Sim	Não	Sim	Não		Sim	Não	Sim	Não
Nenhum - Independente					Integrado Horizontalmente				
Central de Compras					Franchising				
Grupo de Gestão					Consórcio				
Integrado Verticalmente					Outro				

**35. Por que motivo opta por seguir como empresa independente?**

- ☐ Não considera necessário associar-se ou integrar-se em grupo
- ☐ Não tem planos ainda
- ☐ Não acredita ser suficientemente rentável
- ☐ Não encontrou os aliados pretendidos
- ☐ Não confia nas pessoas à frente dos grupos
- ☐ Não querem que outros saibam quais as suas vendas
- ☐ Outros motivos \_\_\_\_\_

**36. Qual o nome do grupo a que pertence?**

- |        |                          |             |                          |               |                          |        |                          |       |                          |
|--------|--------------------------|-------------|--------------------------|---------------|--------------------------|--------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Halcon | <input type="checkbox"/> | Best Travel | <input type="checkbox"/> | Top Atlântico | <input type="checkbox"/> | Airmet | <input type="checkbox"/> | GEA   | <input type="checkbox"/> |
| RAVT   | <input type="checkbox"/> | Marsans     | <input type="checkbox"/> | D-Viagens     | <input type="checkbox"/> | ELOCT  | <input type="checkbox"/> | Outro | _____                    |

**37. Por que razão a empresa se uniu a um grupo?**

- ☐ Para ganhar dimensão
- ☐ Para melhorar o poder negocial com fornecedores
- ☐ Para reservar em bloco/Allotment alojamento ou voos
- ☐ Para ganhar tempo
- ☐ Para poder internacionalizar
- ☐ Para Aumentar a qualidade de serviço
- ☐ Por desconhecer a área
- ☐ Para escoar produto próprio
- ☐ Para ter aceder a facilidades que jamais conseguiria só:
 

<input type="checkbox"/> Formação	<input type="checkbox"/> Sistemas de fidelização de clientes
<input type="checkbox"/> GDS free	<input type="checkbox"/> Protocolos bancários
<input type="checkbox"/> Negociações fora do trade	<input type="checkbox"/> Seguros mais compensadores
<input type="checkbox"/> Emissões por valores mais baixos	<input type="checkbox"/> Informações constantes e actualizadas
<input type="checkbox"/> Outras _____	

**38. Na sua opinião, quais são as principais vantagens da sua empresa pertencer a um grupo? Enumere as cinco principais.**

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

**39. E quais são, sua opinião, as principais desvantagens da sua empresa pertencer a um grupo? Enumere as cinco principais.**

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

**40. O agrupamento ajudou a criar mais negócio entre Agências de Viagens e fornecedores?** Sim ☒ Não ☒

**41. Tem Produto Próprio?** Sim ☒ Não ☒

**42. Revende nos agentes de viagem do seu agrupamento?** Sim ☒ Não ☒

**43. Sendo IATA, emite para outras Agências de Viagens?** Sim ☒ Não ☒

**44. Qual a média de margem bruta global da empresa?**

Até 5% ☒ 5% a 10% ☒ 11% a 15% ☒ Mais de 15% ☒

**45. Em relação ao ano anterior, a entrada num grupo:** Aumentou-a? ☒ Diminuiu-a? ☒

**46. Qual a média de aumento de comissões que obteve com a adesão ao agrupamento?** \_\_\_\_\_

**47. E que espera daqui a dois anos?** Aumentará ☒ Manter-se-á ☒ Diminuirá ☒

**48. Quantas reuniões oficiais existem no seu agrupamento?** \_\_\_\_\_

**49. Como classifica a importância de uma rede de organização na área da distribuição?**

Nada Importante ☒ Pouco Importante ☒ Importante ☒

Muito Importante ☒ Extremamente Importante ☒

**50. O seu agrupamento contribui para a qualificação e especialização dos seus recursos humanos?** Sim ☒ Não ☒

**51. Possui ligações online com fornecedores?** Sim ☒ Não ☒

**52. Como considera o comportamento dos produtores de serviços turísticos na Internet (hotéis, companhias de aviação, rent-a-car,...) em relação às Agências de Viagens?**

Correcto ☐ Incorrecto ☐ Desleal ☐ Normal ☐ Não sabe ☐

**53. Como entende o impacto sobre as agências de Viagens, quando os produtores turísticos vendem os seus serviços na Internet?**

Muito Negativo ☐ Pouco negativo ☐ Normal ☐ Positivo ☐ Muito positivo ☐